MARIO GARNERO

O caso Brasilinvest e outras histórias de velhas e novas Repúblicas

Jogo Duro

EDITORA BEST SELLER

MARIO GARNERO

Jogo Duro

As primeiras luzes da Nova República, em março de 1985, lançaram nas sombras o empresário Mario Garnero, graças à ordem de liquidação extrajudicial do banco de investimentos e da distribuidora de valores do Brasilinvest.
De figura internacionalmente respeitada, ele se transformava da noite para o dia em inimigo público, enfrentando uma campanha difamatória sem precedentes na história empresarial do país.
Agora, após longo silêncio — e sem censura — Mario Garnero dá sua versão dos fatos, enquanto revela lances dos bastidores do poder, que conhece de perto.
Assim, mais que uma revisão do caso Brasilinvest ou uma autobiografia, este livro é um vigoroso painel da História recente do Brasil, de Juscelino a Sarney, desenhado por quem presenciou e até participou de decisões e mudanças cruciais para o destino do país.
São denúncias e confidências, conversas de gabinete, escândalos financeiros e acordos internacionais — histórias de lealdade e traição que mostram como os lances de oportunismo podem transformar heróis em vilões, num jogo duro e tão assombroso quanto fascinante.

JOGO DURO

MARIO GARNERO

Jogo Duro

O caso Brasilinvest e outras histórias de velhas e novas Repúblicas

EDITORA BEST SELLER

DE ONTEM E DE SEMPRE
A minha mãe, que me ensinou coragem e determinação;
A meu pai, empreendedor e infatigável trabalhador,
que veio de longe e por crença aqui fincou
raízes, pelas lições de amor e confiança no Brasil.

DE HOJE E DE AMANHÃ
À Teta, minha mulher, pela mão forte sempre estendida;
Ao Mário Bernardo, ao Álvaro Luís e ao Fernando Eduardo,
meus filhos maiores, pela lealdade, apoio, amizade e serenidade;
Ao Antônio Fernando, meu filho pequeno, pela companhia
na travessia, pelo sorriso amigo e pela inocência das crianças.

Sumário

Nota do Editor

O Caso Brasilinvest estoura a 18 de março de 1985, uma segunda-feira, dia seguinte à primeira reunião do Ministério de Tancredo Neves, presidida, porém, pelo presidente interino José Sarney. Uma nota do Banco Central, assinada pelo seu presidente, Antônio Carlos Lemgruber, anuncia a liquidação extrajudicial do banco de investimento e da financeira do grupo Brasilinvest — 70º no *ranking* dos maiores grupos privados nacionais — e coloca em indisponibilidade os bens de seus diretores.

As duas empresas do ramo financeiro do Brasilinvest vinham enfrentando dificuldades em virtude da derrocada do Banco Sulbrasileiro, a sétima instituição bancária do país, da qual o Brasilinvest era um dos principais acionistas. O desfecho do caso Sulbrasileiro — intervenção do Banco Central, a 8 de fevereiro de 1985 — aguçou o drama de liquidez do Brasilinvest. Os administradores do Brasilinvest passaram a buscar solução de mercado — a venda do banco da financeira — quando o governo interrompeu as negociações, decretando a liquidação extrajudicial. Fontes do governo avaliavam, na época, o rombo do Brasilinvest em Cr$ 400 bilhões — cerca de US$ 100 milhões.

No dia seguinte à liquidação, o ministro da Fazenda, Francisco Dornelles, solicita ao ministro da Justiça, Fernando Lyra, a prisão preventiva do líder e fundador do grupo, empresário Mario Garnero. A partir daí, o Caso Brasilinvest deixa de ser questão referente a instituições financeiras para se converter, de vez, no julgamento de um empresário de muito trânsito

político junto ao antigo regime. O processo judicial é, daí, enviado ao procurador-geral da República, a 24 de março de 1985. Garnero desaparece, ao mesmo tempo que seus advogados dão entrada ao pedido de concordata preventiva para o Brasilinvest Investimentos, Participação e Negócios, *holding* do grupo, na tentativa de salvar os inúmeros investimentos em outras áreas, inclusive o controle daquela que é uma das três mais importantes indústrias de equipamentos de telecomunicações do país, a NEC do Brasil, em associação com os japoneses da NEC Corporation.

Começa a batalha legal, cujo movimento seguinte é o interrogatório de Mario Garnero na Justiça Federal, em São Paulo, em maio. Daí para a frente, irão se suceder os pedidos de prisão preventiva do empresário — e as recusas da Justiça em acatá-los. Em 30 de outubro de 1985, o empresário faz seu primeiro grande depoimento público, convocado à CPI do Sistema Financeiro da Câmara Federal. A essa altura, Francisco Dornelles já não é mais o ministro da Fazenda.

Em 28 de janeiro de 1987, menos de dois anos depois do episódio, o Conselho Monetário Nacional aprova o acordo de acionistas e credores que resultará no levantamento da liquidação do Brasilinvest S. A. Banco de Investimento. O liquidante José Paulo de Souza, indicado pelo Banco Central, atesta que a instituição possui recursos próprios para saldar suas dívidas e já no dia 30 de janeiro os credores começam a receber o valor de seus certificados de depósitos bancários (CDBs), devidamente corrigidos. Em agosto, o liquidante informa oficialmente que todos os credores bancários do Brasilinvest foram pagos. O banco já não deve a ninguém. E, em outubro, é levantada a liquidação da Brasilinvest Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários.

Em fins de 1988, o Caso Brasilinvest ainda não estava encerrado, porque o empresário Mario Garnero lutava, na Justiça, para receber de volta as empresas que lhe foram tiradas ou a correspondente indenização.

Apresentação

Tive o prazer de visitar o Brasil muitas vezes, e nunca deixei de acreditar que é um magnífico país, cheio de imensas oportunidades para quem quer que tenha a capacidade e a determinação de aproveitá-las.

Mario Garnero é uma dessas pessoas. Conheci-o em uma de minhas primeiras viagens ao Brasil como secretário do Tesouro. Tendo experimentado uma bem-sucedida carreira nos negócios, Mario era diretor do Brasilinvest, cujo propósito consistia em atrair investimentos para o país. Mais tarde, quando deixei o governo, Mario tornou-se um amigo pessoal e associado profissional. Nós nos visitamos em diversas ocasiões, e eu apoiei seu trabalho tornando-me presidente do Conselho Consultivo do Brasilinvest.

Nesses doze anos em que conheço Mario, ele sempre se mostrou um homem do mais alto caráter e integridade pessoal. Além disso, considero-o um patriota, que usou sua ilimitada energia, habilidade e determinação para mobilizar tanto o governo como o setor privado em benefício do país que tanto ama.

Não hesito em dizer que Mario é um estadista nato e um autêntico líder. Estou contente de ver que o Brasil finalmente parece ter compreendido que as nações não podem prosperar sem homens e mulheres do caráter, inteligência e integridade de meu amigo Mario Garnero. Que este livro possa ser um sinal de novos tempos.

WILLIAM E. SIMON
Secretário do Tesouro nos governos Richard Nixon e Gerald Ford, e presidente da Wesray Corporation.

Esclarecimento

Este livro *não* é uma autobiografia. São histórias que tive a oportunidade de assistir, acompanhar ou ouvir contar, de fontes seguras, e que dizem respeito a episódios da história recente do Brasil. Muitos de seus personagens são atuantes e freqüentam as páginas dos jornais. Não me alimenta o desejo de fustigar pessoas, por mais que eu possa ter sido fustigado por elas, nem o de criar polêmicas desnecessárias, mas não fujo, como jamais fugi, de assumir a responsabilidade pela veracidade do que aqui vai narrado. Não tenho o hábito de ser desmentido no que digo, e estou aberto a apresentar minha versão onde quer que isso seja necessário. Se interpelado por uma ou outra história por assim dizer mais picante, estarei disposto a lançar mão do recurso jurídico da exceção de verdade. Não acredito senão numa eventual trapaça da memória: a de que ainda haja novas histórias para contar, futuramente.

Sou grato às pessoas que fizeram comigo esta travessia e que me ajudaram a lembrar episódios nem sempre tão vizinhos no tempo. Cito, com particular apreço, a companhia que me fez, nos momentos mais difíceis, o advogado Márcio Tomás Bastos, que colocou sua impecável reputação em jogo para me defender num momento em que quase todos só sabiam atacar. Agradeço aqui, igualmente, ao jornalista Nirlando Beirão pela leitura atenta e palpites na edição dessas lembranças e a Regina Munia, que coordenou a pesquisa e a documentação.

M.G.

1

Dia D — de Derrota

A segunda-feira, 18 de março, amanheceu encoberta. Lembro-me vagamente de ter havido, naquele dia, o que os meteorologistas chamam de chuvas ocasionais. Havia uma enorme eletricidade no ar de São Paulo. O presidente da República, eleito — mas não empossado —, entrara no Hospital de Base de Brasília, dia 14, com uma apendicite, fora operado de uma diverticulite e continuava internado com suspeita de um tumor maligno. O país começava a desconfiar que os problemas de Tancredo Neves iam muito além do que diziam os otimistas boletins médicos. Desconfiança é um péssimo sentimento para um governo servir à nação no seu primeiro dia útil de funcionamento.

Eu também vivia a minha crise. Ela se chamava Brasilinvest. Tinha sido, porém, diagnosticada a tempo. Os medicamentos prescritos iam surtir efeito. Estava na bica de sair da UTI.

Um entre os milhões de cidadãos brasileiros que foram trabalhar meio atordoados naquela segunda-feira, 18, cheguei de manhã cedo ao meu escritório no 18º andar da Torre Norte do Brasilinvest, que posso descortinar hoje, para desconforto de alguns, do 5º andar bem mais modesto da Torre Sul, quartel-general da operação que venho empreendendo para recuperar o que é meu.

Talvez alguém queira saber a cor do colarinho que eu usava

naquele dia 18. Não me lembro, mas asseguro que não era um colarinho branco. Não é o de minha preferência. Nem metaforicamente me serve um colarinho branco. Também não era colarinho listrado de preto e branco, como o que esteve arriscado a usar, no passado, um dos meus perseguidores do presente, um ilustre ex-guerrilheiro. Nem colarinho largo, de palhaço, como o de algumas de nossas figuras públicas. Melhor não falar em colarinhos, na Nova República.

Às 11 da manhã, telefona para mim um jornalista, Walter Fontoura, diretor da sucursal de *O Globo* em São Paulo:

— Mario, estou no aeroporto, de chegada. O que você vai fazer?

— Por que você não vem almoçar comigo? — convidei.

Almoçamos no escritório. Narrei-lhe exaustivamente as dificuldades do Brasilinvest: tínhamos sido colhidos no arrastão da liquidação extrajudicial do Banco Sulbrasileiro, do qual éramos sócios, nossa liquidez estava em perigo, mas nossos credores não chegavam a quatrocentos e o ramo industrial do grupo operava a plenos pulmões. Confiávamos numa solução de mercado. Isto é, o banco poderia ser vendido. E, o que era mais importante, havia candidato certo à compra.

— Foi duro, mas estamos pousando o Boeing — suspirei, aliviado.

A propósito, eu passara o comando do Boeing para as mãos apropriadas de Hélio Smidt, presidente da Varig e membro do Conselho do Brasilinvest. Com direito a procuração de plenos poderes para vender, comprar, fazer acontecer. Wolfgang Sauer, hoje presidente da Autolatina e outro companheiro de longa data no Brasilinvest, também participava das operações de pouso. Eu ainda era o presidente do Brasilinvest e responsável por tudo o que viesse a acontecer com ele. Mas pressentia que convinha me afastar da linha de fogo. Havia algo no ar me dizendo que seria uma boa providência. Talvez não tenha sido tão boa assim.

Às 4 da tarde, em Brasília, emissários do Brasilinvest e au-

toridades do novo governo acertariam os detalhes finais de um acordo pacífico. Hélio Smidt me ligara, otimista, na véspera, e foi com esta informação que me despedi de Walter Fontoura:

— O Hélio diz que está tudo aprovado.

Nós queríamos paz. Mas havia gente com ânsia de guerra. Trabalhei até às 6 da tarde e peguei o carro para casa, ao final de uma jornada rotineira de trabalho. Toca o telefone: era Ronaldo Junqueira, editor-chefe do *Correio Braziliense*.

— Mario, você já soube das decisões? — ele parecia assombrado.

— Não. Aprovaram a venda do banco?

— Não, vou te ler.

Leu. Era uma nota oficial de cem linhas, assinada, solenemente, por Antônio Carlos Lemgruber, presidente do Banco Central. Com o aval de Francisco Dornelles, ministro da Fazenda. Foi, com certeza, o primeiro papel que ele teve o deleite de rubricar assim, com solenidade ministerial. Dornelles passará à História com essa duvidosa honra: a de ter, como primeiro ato no governo, assinado uma ignomínia, uma violência, um absurdo.

O Brasilinvest, que não devia um tostão ao governo, que não devia um tostão a viúvas, a aposentados ou a professorinhas, que, apesar de seus problemas ocasionais de caixa, ocupava-se em pagar os credores, em vez de aumentar o seu rombo, como sempre se fez no Brasil — bem, o Brasilinvest, por sua lisura e sua correção, por ter apresentado compradores idôneos e uma solução espontânea para suas agruras momentâneas, tinha de merecer o mais drástico dos castigos: a liquidação.

— Dornelles me ligou pessoalmente pedindo força no assunto — comentou Ronaldo Junqueira. — Fiquei sabendo que está fazendo a mesma coisa com os editores dos outros jornais e das revistas.

Força no assunto: essa expressão não exprime o que aconteceu. A liquidação foi anunciada no final da tarde daquela

segunda-feira. Às 8 da noite, Mario Garnero, e não o Brasilinvest, mereceu cinco minutos de horário nobre no *Jornal Nacional*.

Minuciosa reportagem, muito bem documentada. O que se calava de Tancredo agonizante, alardeava-se de Garnero. Encontros com Ronald Reagan, com George Shultz, com Giscard d'Estaing. A foto com o papa. O cidadão do mundo. O empresário internacional. O figurão do *jet set*. Tancredo morrendo, e eles me visando com o tiro de misericórdia. Fiquei impressionado com a capacidade de improvisação e com a rapidez de reflexos do telejornalismo brasileiro, naquela noite.

Com Teta, minha mulher, os quatro meninos e Ronaldo Ferreira Dias, que trabalhava para nós em Brasília, fui um dos muitos milhões que assistiram, embevecidos, na noite de 18 de março de 1985, a uma história que dizia respeito a um aventureiro chamado Mario Garnero, o qual, estranhamente, não era eu. Que administrava uma arapuca de nome Brasilinvest — que, no entanto, não correspondia ao Brasilinvest que eu conhecia, no vigor de seu 70° lugar no *ranking* dos conglomerados econômicos nacionais. Que, aparentemente, tinha sido o responsável maior por 21 anos de regime militar, no Brasil — ele, Mario Garnero, que nunca teve emprego público, e não, por exemplo, o próprio sr. Dornelles, que nos 21 anos recebeu o salário que a ditadura lhe pagou, sem nem mesmo prestar concurso público.

Não fui o único a estranhar. Meu amigo Bill Simon — William Simon, ex-secretário do Tesouro dos Estados Unidos e membro do *board* do Brasilinvest — me telefonaria confirmando minha sensação: ele também não conseguia casar o Mario Garnero dos relatos que lhe chegavam com o Mario Garnero com quem privara por anos a fio. Bill, aliás, fez um depoimento comovente a meu respeito, durante o inquérito. Disse ele:

"Fiquei abismado... parece que tudo foi feito com muita pressa e com um caráter vingativo, que, do meu ponto de vista daqui dos Estados Unidos, não parece digno."

Fazia votos para que tudo fosse julgado com rapidez e eu pudesse voltar a ser "o cidadão produtivo que sempre fui". No rosto de meus filhos e de minha mulher, encontrei, naquela noite, a acolhida que espera um pugilista que leva um *knock-down* mas que ainda vê muita luta pela frente. De vez em quando, alguém me pergunta se eu chorei. Não chorei. Se eu dormi. Dormi profundamente. No dia seguinte, acordei para o café da manhã com os meninos e para o beijo a caminho da escola. "Todo mundo na dança", animei-os. Eles foram, sem uma palavra de desencorajamento. Deixando-me, ao contrário, um olhar de apoio e de confiança.

Poupamos a nós mesmos emoções melodramáticas. Nem para isso serviu a violência dos algozes.

Três anos depois

Quando comecei a escrever este livro, três anos tinham se passado, desde aquele 18 de março. Três anos, para quem tem 51, não chegam a configurar uma eternidade — mas se há exatamente alguma coisa que aprendi, neste período de intempéries, foi saborear um novo sentido de tempo e um novo sentido da vida. Irônica lição que passo a dever a todos os que queriam me ver morto.

Morto? Morto, sim, simbolicamente — exilado, foragido, sumido no mundo. Se bem que não é de todo maluco imaginar que havia gente capaz de sonhar com a coisa ao pé da letra — uma punhalada pelas costas, um tiro a traição, o silêncio da prisão ou até uma câmara de gás, como talvez preferisse, apropriadamente, o meu amigo alemão.

Hoje, três anos depois, o cidadão Mario Garnero escreve um livro — mas está obrigado a informar ao juiz, se eventualmente quiser se afastar do país. Seu maior pecado, um banco de investimento que foi liquidado extrajudicialmente pelo governo sem jamais lhe ter devido algo, pagou, com recursos próprios, todos os US$ 40 milhões de débitos que tinha com seus tre-

zentos e poucos credores, e é uma instituição limpinha, azeitada, pronta para outra — mas o banco quase parou em mãos alheias, porque o cidadão Mario Garnero não merece a confiança de um governo que não merece a confiança da nação. O melhor negócio que ele controlava, depois do banco, uma imponente indústria do setor de telecomunicações, passou para outro acionista majoritário, após um *show* de chantagens transmitido em horário nobre pelo *Jornal Nacional*, já que o dono era o próprio interessado.

Mas não conseguiram me aniquilar, e eu escrevo este livro. E participo de programas de entrevista cuja audiência se traduz, no dia seguinte, nas ruas da cidade, em acenos de simpatia de pessoas que jamais vi na vida, e em frases de encorajamento: "Não desista, doutor Mario".

Fiquem tranqüilos. Não vou desistir.

A Justiça ainda quer saber coisas de mim, já que, tendo o capítulo absurdo dos sucessivos pedidos de prisão preventiva sido definitivamente arquivado no Tribunal Federal de Recursos, sobram pesadas acusações do tipo: o cidadão Mario Garnero fez um empréstimo para sua holding, no valor de US$ 10 mil — isto mesmo, dez mil dólares — e anda, ao arrepio da lei, colocando à venda bens seus, que estão indisponíveis.

As vacas que pastam pachorrentamente na minha fazenda, em Campinas, produziam mil litros de leite, por dia. Um procurador federal me acusou de vender o leite. Espero que um oficial de Justiça apareça para convencer as vacas a se tornarem indisponíveis. Os US$ 10 mil, de um cheque que entrou e saiu no mesmo dia, na contabilidade do Brasilinvest, naturalmente por engano, não fazem jus a um estelionatário internacional, que, segundo um ex-presidente do Banco Central, dispunha, no exterior, de uma fortuna pessoal de US$ 50 milhões.

No Banco Central, há 2 500 casos como o que virou peça de resistência da acusação feita a mim. Um deles se refere a

um ex-diretor do Banco Sogeral. Seu nome: Elmo Camões. Que vem a ser ninguém menos do que o presidente do próprio Banco Central. O "empréstimo irregular" dele foi de US$ 10 milhões. O meu, de US$ 10 mil. Terão de arranjar pretexto mais consistente para me perseguir.

Não posso comprar, nem vender, não posso auferir lucros, nem receber honorários, salários e pagamentos. Estou inabilitado para ser banqueiro ou investir no mercado financeiro, o que talvez explique o fato de vivermos, hoje, num país imaculado, sem uma nódoa de rapinagem, um exemplo para o mundo. A propósito, andei lendo recentemente duas reportagens esclarecedoras, uma publicada no *Financial Times*, jornal de Londres, e outra na *Cambio 16*, revista espanhola, as duas elegendo o Brasil campeão mundial da corrupção. Nem Uganda, nem o Paraguai nos fazem sombra.

A rigor, eu não poderia sequer pagar o advogado que me defende. Para os que sofreram dificuldades financeiras, a lei brasileira prescreve a fome.

Estou vivo, falo e escrevo, embora saiba que há gente torcendo pelo meu silêncio, o silêncio de um arquivo morto ou queimado — o arquivo da Velha República, que se travestiu de Nova, exatamente no momento em que preparavam minha execução. Tenho muito o que falar de figuras ilustres que estão aí em evidência. No Brasil, a palavra escândalo anda meio desmoralizada, por uso inadequado, às vezes, por excesso de uso, outras vezes. Mas eu diria que tenho, vá lá, alguns escândalos a revelar.

Passei por várias humilhações, como o primeiro depoimento público na Justiça, em São Paulo, em 6 de maio de 1985. De 1 hora da tarde às 7 da noite, enfrentei um interrogatório tragado por um mar de fios, repórteres, câmeras, *spots*. Só terminou às 7 da noite porque a *Voz do Brasil* me salvou, involuntariamente. Uma emissora de rádio — a Jovem Pan — transmitiu o interrogatório ao vivo, sem interrupção. Seis ho-

ras de Mario Garnero, direto — uma palpitante história envolvendo CDBs, OTNs e liquidez. Teria sido mais longo, se não fosse a implacável *Voz do Brasil*.

Como sei que tempo, em rádio, vale dinheiro, agradeço à Jovem Pan por ter concedido tão generosamente esse espaço para minha defesa. Gostaria apenas de ser informado, um dia, se alguém pagou a conta.

Agradeço, igualmente, à CPI do Sistema Financeiro, da Câmara dos Deputados. Ao me convocar para depor, alguns meses depois da intervenção no Brasilinvest, ela me fez parar para refletir, com a conveniente frieza, sobre o que, de fato, significava o Brasilinvest no mundaréu de turbulências financeiras que se sucederam, no Brasil, nos últimos anos — e me deu tempo para me indignar, aí sim, com os verdadeiros escândalos. "Por que eu?" Aquilo ficou na minha cabeça, remoendo.

Entre meu desastre e meu depoimento na Câmara, a 30 de outubro de 1985, sucedeu-se, por exemplo, o festival da 1008, patrocinado por ninguém menos do que o ministro Francisco Dornelles. Pela Resolução 1008, silenciosa e sorrateira, que não dependia de aprovação do Congresso, nem mesmo do presidente da República, o fiscal da minha moralidade promoveu uma bilionária imoralidade. Pelos meus cálculos, chegam a US$ 2 bilhões, para despesas de pronto-socorro dos bancos Comind, Auxiliar, Maisonnave e Meridional, via Sulbrasileiro, que passaram por dificuldades idênticas às minhas — com a diferença fundamental de que eles deviam ao governo, e eu não. O Bamerindus recorreu a um artifício: os papéis que não conseguia empurrar para cima do mercado eram gentilmente comprados pela Banco do Estado do Paraná, dando a liquidez que lhes faltava. Sem falar dos US$ 3 bi que foram irrigar os combalidos bancos estaduais. Dinheiro do contribuinte — e ninguém é responsabilizado por essa vergonha.

Socorrer empresas em dificuldade é, de resto, um hábito cultivado nas melhores famílias. Até na do sr. Dornelles. Tancre-

do, tão logo venceu as eleições presidenciais em 1985, pediu a Hélio Garcia para acudir o Banco Agrimisa, controlado por um genro do empresário Paulo Geyer, a quem possivelmente o candidato devera algum favor. Tancredo estatizou o banco, para salvá-lo da falência. Minas Gerais, que já era dona de três bancos oficiais, ganhou mais um. Sou convidado pelos fatos a acreditar que não era exatamente o melhor negócio para as finanças do Estado — tanto que, em agosto deste ano, quando o governo mineiro quis se desfazer do fardo, ocorreu o fato inédito de o empresário que o arrematou em leilão ter devolvido a mercadoria menos de um mês após a compra. Perdeu Cz$ 410 milhões do lance, mas achou que era melhor agasalhar esse prejuízo do que arcar com o Agrimisa. Tancredo recomendou e o governo de Minas, na época, se dispôs a assumir o que um empresário não quer hoje nem de graça.

Está escrito no depoimento do homem do governo dentro do meu banco — o liquidante José Paulo de Souza —, prestado no dia 12 de janeiro de 1987: "O grupo Brasilinvest não era devedor do Banco Central do Brasil, nem das Reservas Monetárias, no dia de sua liquidação". Nunca foi devedor. Se tivesse sido, com certeza o governo tomaria a iniciativa de regar os meus cofres, como fez com quase todos.

No Brasilinvest, não havia qualquer irregularidade tipo caixa dois, disse ao juiz o liquidante — ele que não tinha o menor interesse em me aliviar. Havia, isso sim, créditos do governo, que, se pagos, "melhorariam a situação da empresa em liquidação". Chegavam a perto de US$ 20 milhões.

Passei oito meses de minha vida, em 1985, sem ir a coquetéis, almoços em restaurantes da moda, jantares fora, festas e recepções. Reencontrei o meu mais autêntico patrimônio: a família e os amigos que merecem, de fato, esse nome. Não fugi de nada, de ninguém; reencontrei-me comigo mesmo. Mesmo porque, após a saraivada pública de denúncias via Embratel, os caçadores perceberam que não tinham o que caçar.

Em meio à safra de desilusões, colhi também agradáveis manifestações de coragem e de caráter, como a do juiz Sinval Antunes de Souza. Pressionado pelo procurador-geral que, de Brasília, insistia na minha prisão, para efeitos promocionais, o juiz, ainda assim, recusou por seis vezes, dizendo: prisão preventiva não pode ser obsessão de um promotor ou procurador; cercear a liberdade de alguém deve ter razões válidas para serem acatadas.

Daí para a frente, se ainda alimentava alguma dúvida em relação à independência da Justiça, no Brasil, deixei de tê-la pelo menos em relação à maioria de seus juízes. Já é alguma coisa.

Embora, na época, eu não tivesse condição emocional para apreciar devidamente os fatos, hoje gargalho com a lembrança dos tropeções sofridos, ao longo do processo, pelos meus perseguidores-trapalhões. A história da prisão preventiva, por exemplo, é um pastelão. O procurador anunciou certo dia, solenemente: vão responder por seus crimes no Brasilinvest os srs. Mario Garnero, Roberto Manara e Marco Antônio Bampa. Corre-corre nos bastidores: nada disso, tudo errado. Desapontamento geral. Tudo tinha sido combinado para se fazer como naqueles filmes policiais em que o agente que passa a informação escapole, na confusão da prisão. No arrastão, o governo, desastradamente, levou também gente sua. (Fico encantado de saber que Bampa opera, hoje, no Banco Interatlântico, na companhia de José Luís Silveira Miranda, o diretor do Banco Central que tramou a liquidação do Brasilinvest. Eles se completam. Ao chamar Bampa, Miranda confessa que todos éramos inocentes.)

Dias depois, novo pedido de prisão tentava consertar a embrulhada. Ficava Mario Garnero, saíam os outros dois, ambos diretores do Brasilinvest. E, para não dar muito na cara a perseguição pessoal, entravam mais três acusados para desforrar: Arlindo de Carvalho Pinto, advogado ilustre que há dois

anos não botava o pé no Brasilinvest, e Antônio Pavesi e Osmar Antônio Olivieri, que jamais passaram por perto da direção da empresa. Queriam usar os três como membros de uma quadrilha que traficava dinheiro dos cofres do Brasilinvest. O chefe, é claro, seria eu.

Os encarregados da moralização pública da Nova República encontraram, nos papéis do Brasilinvest, a pista de empresas-fantasmas, através das quais eu drenava o dinheiro do banco. Entre essas empresas, havia três ou quatro de um suspeito Grupo Santa Rita, cujos escritórios a Polícia Federal estourou, com requintes hollywoodianos, logo após as primeiras diligências. Estranhamente, a empresa-fantasma tinha um escritório funcionando. Seus livros de caixa estavam em dia. Mais estranho ainda, aparentemente o Grupo Santa Rita fazia parte de um conglomerado multinacional italiano, cuja marca era o sobrenome Ferruzzi. O mesmo que o Banco Central chamou para ficar, por US$ 155 milhões, com a Cica.

Na Itália, os Ferruzzi são um grupo do primeiro time, do nível de uma Fiat ou de uma Olivetti. Seu principal executivo, Raul Gardini, aparece tantas vezes nos jornais quanto Gianni Agnelli ou Carlo De Benedetti. No Brasil, os Ferruzzi e Raul Gardini são fantasmas. Daria tudo para ver a expressão de meu amigo Raul ao saber que, para o Brasil, nem ele nem a empresa dele existem.

2

Inimigo Número 1

Brasilinvest era o nome por trás de quase uma centena de atividades, que iam da criação de puros-sangues à gravação integral das *Polonaises* de Chopin. Por dez anos, o país ouvia falar em Brasilinvest, e era natural que fosse, de fato, um nome conhecido, pois a função básica de agência de financiamento cobrava dele estar onde os bons negócios estivessem. Daí tantas ramificações, na indústria, no campo, no setor imobiliário e na área financeira.

O que o governo podou, naquele 18 de março de 1985, foram dois braços dessa frondosa árvore: o Brasilinvest Banco de Investimento S.A. e a nossa distribuidora de valores. Ao obstruir os condutos pelos quais circulava a seiva dos recursos do Brasilinvest, o governo apostava que toda a árvore Brasilinvest iria fenecer. Como sempre, o governo apostou errado.

No dia seguinte à liquidação extrajudicial do banco, corri ao advogado Rubens Vandôni, em São Paulo, e acertei com ele a concordata preventiva para as outras empresas do grupo. Decepcionei muita gente que esperava ficar com meu espólio a preço de banana. O dr. Roberto Marinho, dono da Globo, que o diga.

Durante a conversa com o Vandôni, recebi um telefonema com o então diretor de redação do *Estadão*, Miguel Jorge:

— Mario, o Dornelles acaba de pedir a sua prisão preventiva — alertava ele.

— Prisão preventiva? Mas isso pode? — aproveitei para perguntar ao especialista, que estava bem à mão.

Vandôni me tranqüilizou:

— É anticonstitucional. Tem de haver inquérito, primeiro. Em seguida, um relatório do Banco Central. Só então a autoridade competente pode acionar o procurador-geral da República e pedir a prisão preventiva.

A autoridade competente era o ministro da Justiça. Competente talvez fosse, no caso, um exagero, já que se tratava do sr. Fernando Lyra, jurisconsulto de Caruaru. Mas aquele que ainda era só Chico, o Sobrinho, estava com enorme pressa de atropelar a lei e fazer seu show particular. Pela televisão, o ministro da Fazenda disse que ia prender. Na angústia da transição, a opinião pública saiu atabalhoadamente atrás do primeiro que gritou "lincha, lincha".

O linchamento não é jamais um ato de justiça. É apenas o espetáculo coletivo de uma violência. Seus participantes, no passageiro exercício do poder de vida e morte, acabam experimentando só a atordoante certeza de sua própria fragilidade. Em março de 1985, o que tentaram fazer comigo foi linchamento público. Um show acusatório, com muitos refletores e um tal ofuscamento da verdade que não ocorreu a nenhum dos agressores a pergunta necessária: mas o que é mesmo que a vítima fez?

Desafio meu leitor de hoje — a esta altura, já cúmplice nessa minha caminhada pela verdade — a dizer o que fez de errado Mario Garnero. Semanas atrás, num programa de tevê, ouvi um telespectador que tinha essa mesma dúvida dirigi-la exatamente a quem, na época, exibia poses de tantas certezas: o ex-ministro e hoje deputado Dornelles. Dornelles afirmou, no ar, que não tem nada a declarar sobre o caso Brasilinvest. O que fez, está feito. A História julgará seus atos.

O cidadão Dornelles não deve satisfação por seus atos pri-

vados. Mas o homem investido de funções públicas as deve, sim, à nação. O cidadão Dornelles pode, por exemplo, ir a Veneza quantas vezes quiser. O ministro Dornelles, ao ir a Veneza para uma reunião de banqueiros internacionais, pode ser indagado se houve, de fato, reunião de banqueiros em Veneza e, em caso positivo, por que razão alguém haveria de levar uma companhia feminina, sobretudo sabendo-se que a citada acompanhante atua mais na área comercial do que bancária.

Em relação ao Brasilinvest, Dornelles está, portanto, com seu sintomático silêncio, apenas fazendo uma estrondosa autocrítica.

O "Caso Brasilinvest" foi o típico episódio em que se gastou muita vela para pouco defunto. Envolvia um banco de investimento de dimensões modestas, o 15º no *ranking* dos bancos de investimentos do País. Não tinha senão trezentos funcionários. Os credores não chegavam a quatrocentos — e a maioria deles, percebendo nossos embaraços, se ofereceu espontaneamente para facilitar, em vez de cobrar. O alegado rombo, no momento mais dramático, não chegou a US$ 40 milhões — sendo que o próprio Banco Central viria a confirmar, mais tarde, que havia US$ 1 milhão no caixa e só a carta patente do próprio banco valia a metade da dívida. O governo não tinha nada a receber — ao contrário, tinha conosco US$ 20 milhões em dívidas que se recusava a pagar.

Para nossas dificuldades de momento, eu me mexi de forma a resolvê-las. Comecei a transformar em dinheiro o que tinha em mãos: parte do prédio da avenida Faria Lima, a financeira, o pequeno banco comercial. Arranquei das paredes de minha casa os quadros que tinham relativo valor. Propunha-me a não deixar um só credor sem receber seu CDB. Mais do que isso, preocupava-me em oferecer uma solução definitiva para o banco: sua venda.

O Brasilinvest tinha comprador — antes e depois da intervenção. O Banco de Crédito e Comércio Internacional, BCCI, da Suíça, protocolou sua proposta no Banco Central mais ou

menos na época do estouro do Sulbrasileiro. O grupo Ferruzzi, de origem italiana mas com negócios no Brasil, apresentou-se dois meses depois.

Do ponto de vista financeiro, o Brasilinvest era uma gota d'água no oceano de complicações que vinham de longe e que inundavam todo o setor bancário nacional. Fechado o Brasilinvest, não haveria cenas patéticas de credores diante de agências lacradas, nem passeatas de bancários demitidos. Como não devíamos nada ao governo, ele não teria nenhum prejuízo a arcar. Ao exemplarem nosso banco, os comandos sanitários de Chico, o Breve, podiam encenar o início de uma grande limpeza do mercado financeiro, quando, na verdade, não faziam nada disso. Faziam só destruir uma instituição que tinha todas as chances de sobreviver por ela mesma. Na alegria e na desgraça, os sócios do Brasilinvest sempre acreditaram: nenhum deles se retirou da sociedade.

Mas, em março de 1985, eles tinham o bode expiatório para o sacrifício político. Aqui para nós, tenho de admitir que, de certo modo, eles mostraram argúcia na escolha. A Nova República precisava celebrar uma espécie de cerimônia de purificação. Mas como a Nova República não era senão a Velha, disfarçada, bastava ver Sarney, bastava ver Dornelles, bastava olhar em volta, ela jamais teria coragem de escolher, para o sacrifício ritual, uma vítima de verdade. Na minha modéstia, eu servia. Eu era um civil — eles teriam a ousadia de levar à fogueira um militar? Eu era um banqueiro, um pequeno banqueiro — quem iria tocar um dedo nos autênticos espertalhões do mundo do dinheiro e da especulação? Eu era um político amador, cujo pecado foi o de ter sido fiel aos amigos — não seria, então, melhor pegar a mim, que era inofensivo, do que os gângsteres da República?

Quanto mais a imprensa falava em Mario Garnero, mais distante ficava a verdadeira raiz do rumoroso "Caso Brasilinvest". Era o que o governo queria. Não queria a verdade. Queria um símbolo vistoso que ocultasse uma mentira. Por isso, Dornel-

les enfureceu-se com a demora da Justiça em relação a seu pedido de prisão preventiva. A *Folha de São Paulo*, de 28/3/85, fala na sua irritação. Também o emérito jurista Fernando Lyra, ministro de Estado, se pavoneava. Sem falar de José Sarney, a quem um ano antes eu convidara para uma viagem a Nova York. Todos anunciavam rapidez na ''apuração da negociata''. Uma foto do empresário Mario Garnero atrás das grades teria valor correspondente ao perdão pelos 21 anos da ditadura. A partir daí, o Brasil seria outro. ''Enfim, um país sério'', escreveu o articulista Carlos Chagas, no *Estadão*. ''Pau na máquina'', festejou o editorial do *Jornal do Brasil*. Escreviam a meu respeito. Foi estranho me sentir na posição de quem podia, meio às avessas, ser o salvador da pátria.

Meus companheiros de Brasilinvest me renegaram. Os empresários evitaram qualquer comparação. Até um clubinho de altos executivos do Centro Empresarial de São Paulo, fantasiados em curiosos da política, que se reuniam uma vez por mês, aproveitou para baixar uma norma que devia se chamar ''lei Garnero'': quem faltasse a três reuniões consecutivas, deixaria de ser sócio. Acreditavam que eu ficaria muito tempo fora de circulação. Mostraram que não me conheciam direito.

Não é confortável se sentir como o catalisador do ódio nacional. ''Por que tanta raiva?'', escreveu-me o francês Louis Albrand, assessor do ministro da Justiça francês Albin Chalandon. ''Você matou as criancinhas do Brasil?'' Não é confortável se sentir rejeitado como um leproso. Não foi confortável enfrentar a implacável perseguição que sofri. Nunca alguém foi tão injuriado na história empresarial do país da ferrovia Norte—Sul, das verbas por baixo do pano da Seplan, do *leasing-back* milionário da construtora Mendes Júnior, dos empréstimos para a Engesa, a Transbrasil etc. etc. etc.

Em agosto daquele mesmo ano, Francisco Dornelles foi demitido, por telefone, pelo presidente Sarney, quando passava sua lua-de-mel em Veneza — e chorou num ombro aconchegante, na viagem entre Brasília e São Paulo, depois de limpar

as gavetas. Eu perdi muito mais do que um cargo público, quase perdi a honra — nem assim achei que tinha o que chorar. Fernando Lyra saiu melancolicamente do Ministério da Justiça e hoje insiste numa melancólica carreira parlamentar. Antônio Carlos Lemgruber, presidente do Banco Central, eclipsou-se na fumaça de sua própria irresponsabilidade.

A mim, pessoalmente, não interessa a vingança, por mais que digam que os italianos e seus filhos têm a *vendetta* no sangue. Estou suficientemente ocupado refazendo meus negócios. Pensando bem, quem sabe não será essa a minha mais autêntica *vendetta*?

A fuga que não houve

No dia seguinte ao pedido de prisão preventiva contra mim — a primeira vez na história do processo penal em que um ministro da Fazenda pede a decretação de uma prisão —, fui visto simultaneamente em Buenos Aires, na fila de um Aeroflot que me levaria para o exílio, quem sabe em Leningrado; em Saint-Moritz, descendo colina de neve a bordo de um sorridente trenó; flanando pela Quinta Avenida, em Nova York; e, finalmente, voando num DC-10 da Varig, disfarçado como co-piloto.

Entre as mais mirabolantes versões que a necessidade de se fabricar rapidamente um delinqüente produziu a meu respeito, esta última é a que me agrada mais, pessoalmente, por seu conteúdo inventivo, além de um toque de morbidez: e se o piloto passasse mal? Veiculou-a, parece, o meu antigo companheiro de Conselho do Brasilinvest, Wolfgang Sauer, com um enfurecido adendo: o de que foi Hélio Smidt, também nosso companheiro e presidente da Varig, quem inventou o ardil para minha escapada.

Amigos, *muy* amigos, a imprensa e a opinião pública esqueceram-se de indagar se eu não poderia estar, por exemplo, em casa. Não em São Paulo, obviamente, após a *blitz-krieg*

patrocinada pelo batalhão de repórteres, fotógrafos e cinegrafistas, que não poupou sequer meu desafortunado vizinho. Mas numa fazenda de minha mulher, a Teta — aqui mesmo no Estado de São Paulo. Trata-se de uma versão muito menos glamourosa dos acontecimentos, mas, sinto informar aos que confundem realidade e ficção, é a versão verdadeira.

Pude, assim, tomar conhecimento das notícias que a Empresa Brasileira de Notícias, comandada por outro companheiro de infortúnio, o publicitário Mauro Salles, metralhava, aos quatro cantos do país, com acusações contra mim, assim como, na tevê e nos jornais, não perdi as cenas de assustada debandada de todos aqueles que, até a véspera, passavam no caixa do Brasilinvest para retirar seus pró-labores. Confesso que não era um espetáculo edificante de se assistir, tendo em vista que, um mês e meio antes, envolvido indiretamente no estouro do Sulbrasileiro, os meus bens tornados indisponíveis, eu próprio jamais tentei jogar a culpa da tragédia sobre ninguém.

Agora, não — o culpado era um só. Eu. Mauro Salles, por exemplo, eu conhecia há 22 anos. Há 10 anos ele era um dos que freqüentavam a diretoria — e a tesouraria — do Brasilinvest. Há seis anos ele me devia um bom dinheiro — perto de US$ 200 mil — do financiamento da compra do *Daily Post*, velho sonho dele que, desafortunadamente, naufragou. Na entrevista coletiva por ele convocada, após a queda, ele disse que me conhecia de vista.

Parte envolvida, eu me ressenti, mas acredito que mesmo aqueles que não tinham nada a ver com a história devem ter estranhado o comportamento de meus amigos, como estranhou o senador Jarbas Passarinho. Numa carta de tom filosófico, que eu guardo afetuosamente, um político que nunca chegou a estar no meu círculo mais íntimo, a ponto de me chamar de "doutor Garnero", observava:

"O senhor deve ter se surpreendido, como eu me surpreendi, com as declarações escapistas de alguns membros de seu Conselho de Administração e de sua Diretoria, a quem o se-

nhor honrou quando os convidou para serem conselheiros e diretores''.

Eu já tinha dispensado todos eles de maiores constrangimentos, dizendo que, se houve erro, o erro era meu — e o assumi integralmente. Se errei, não bastava, porém, assumir o erro. Eles queriam me expor a um auto-de-fé público. Não tenho a menor dúvida de que, se Dornelles tivesse o AI-5 na mão, não pensaria duas vezes em usá-lo contra mim. Se tivesse a ocasião de me expor a um pelotão de fuzilamento, gritaria prazerosamente *fogo*.

Mas, no meio da fuzilaria, tinha meus filhos, minha mulher e manifestações como a do senador Passarinho, embora intimamente ainda esperasse dos meus antigos companheiros de Brasilinvest um consolozinho do tipo:

— Você assumiu tudo, mas estou solidário.

Ao contrário, alguns insuflavam o tiroteio e outros fabulavam um Mario Garnero fugindo do país vestido de piloto da Varig. Com o tempo, felizmente, houve quem se apercebesse de que, no calor da batalha, tinha se deixado levar mais pelas fraquezas do coração do que pelas virtudes do caráter. Alguns voltaram atrás, se desdisseram, e eu tenho, aqui, um grosso volume com as declarações deles, desmentindo solenemente as mentiras que, por alguma razão de foro íntimo, sentiram-se obrigados a dizer na época.

Destaque para Mauro Salles, insuperável naquela declaração de que Tancredo, em seu leito de morte, saíra momentaneamente de seu torpor para lhe pedir que transmitisse a Francisco Dornelles um recado mais ou menos assim:

— Parabéns, Dornelles, você fez uma coisa formidável para o Brasil, com a ação no Brasilinvest.

Com a intimidade de quem entrava e saía do quarto do moribundo tantas vezes quanto o próprio professor-doutor Pinotti, Mauro Salles colheu de Tancredo esse precioso e histórico depoimento. Foi a única frase que Tancredo dirigiu à nação, em sua agonia. Não se interessou por uma mensagem de otimis-

mo ao povo brasileiro. Não se referiu às agruras da transição política. Não tocou sequer no seu drama pessoal. No solitário momento de lucidez de Tancredo Neves, ele pensou no Brasilinvest. E mandou, via Mauro Salles, um abração para o sobrinho.

Conspiração

— O que estão fazendo com o Mario é uma crueldade.

De Tancredo Neves, ainda vivo, este é o depoimento que tenho, um pouco diferente daquele atribuído a ele, em estado de coma. Aparentemente, ele se preocupava comigo, nos dias que antecederam à posse que acabou não havendo. O presidente eleito chegou a comentar com o hoje deputado José Serra, na época coordenador do programa econômico de Tancredo. Serra comentou com um amigo, Nildo Masini, da Fiesp, que comentou comigo.

Nos quinze dias que antecederam à verdadeira crueldade, ficou um buraco negro do qual eu tento reconstituir todos os episódios. Mas ainda faltam duas ou três peças. Sou capaz de descrever, por exemplo, com minúcias de detetive, a reunião do Conselho Monetário Nacional que apreciou a crise no Brasilinvest, e a reunião da diretoria do Banco Central; o voto do diretor do BC, Iran Siqueira Lima, favorável à venda do banco, e a manifestação de cada conselheiro e de cada diretor. Em especial, o parecer do chefe do Jurídico do BC, Diógenes Setti Sobreira, que em depoimento confirmou totalmente nossas informações. A novela encaminha-se para um final feliz. O próprio diretor da área bancária do BC, José Luís Silveira Miranda, dizia ao *Estadão* que "as instituições financeiras do grupo de Mario Garnero vêm honrando seus compromissos". Reparem na data da notícia: 12 de março. É improvável que, em menos de uma semana, meu comportamento tenha mudado tanto.

Alguma coisa mudou, sim, nos bastidores, e eu sou tentado

a imaginar que essa mudança tenha a ver com o que, logo após o fuzilamento do Brasilinvest, o ministro Dornelles alardeou, em voz alta, num jantar no Rio de Janeiro, ao se encontrar com Mauro Salles:

— Viu, Mauro? Fiz com o Mario exatamente aquilo que você pediu.

Mauro Salles, contou a testemunha, mostrou-se ligeiramente desarvorado com a confissão pública. Sinto-me, porém, obrigado a apalpar bem o terreno, antes de avançar nessa investigação, pois pisamos, agora, num chão de suposições, hipóteses e especulações. Prometo não fazer romance policial. Tudo o que eu tenho dito, a respeito desse caso, jamais foi desmentido. Não será, agora.

Se Dornelles estava sendo sério, então a tentativa de me destruir e de me levar à prisão configurava uma conspiração. Alguns tinham tramado, Dornelles executara. Antes mesmo da posse, a *Veja* já o chamava, em manchete, de "o xerife de Tancredo". O pobre coitado deve ter acreditado: chegou a minha hora. Trata-se, porém, de uma versão difícil de se aceitar, pois implicaria acreditar que homens de inteligência e de competência estavam inclinados a supor que este é um país sem leis. Ou seja, eles me pegavam de bode expiatório e ninguém mais, por mais envolvido que estivesse na mesma história, seria incomodado. "Pegam o Mario, nós nos livramos." Um raciocínio desses não faz justiça às pessoas a quem poderia interessar lançar mão dele: a meus companheiros de Conselho de Administração do Brasilinvest, por exemplo.

Prefiro crer que eles, ou pelo menos um e outro, estavam seriamente empenhados na busca da melhor solução, e testemunho o esforço de um Hélio Smidt, que deve ter se surpreendido tanto quanto eu me surpreendi, com aquela notícia do dia 18 de março. No caso do Hélio e do Wolfgang Sauer, a surpresa deve ter sido duplamente ingrata, já que foram ambos convidados para o grande baile inaugural da Nova República, na noite de 15, sexta-feira, no Itamaraty, e lá estiveram,

com seus *black-ties*, tomando parte num acontecimento meio estranho, já que, àquela altura, todo mundo sabia que não havia nada a comemorar — só a lamentar.

Eu não fui convidado, mas tinha motivos para estar tão otimista quanto eles. No sábado, 16, recebi um telefonema do Ronaldo Ferreira Dias, nosso homem em Brasília. Ele estivera com José Luís Silveira Miranda e recolhera boas notícias:

— Está tudo acertado — informou o diretor do Banco Central. — Agora, como vai entrar essa equipe nova, basta vocês comparecerem com mais dinheiro, na segunda-feira, que tudo se resolve.

Lá da fazenda, em Campinas, mantive a televisão ligada, no fim de semana. O Brasil estava nas nuvens, com a doença de Tancredo. Eu também. Apenas senti um leve estremecimento quando, no domingo, vi o Dornelles entrar com uma expressão irritada na primeira reunião do Ministério — a ser presidida pelo interino Sarney —, mas espantei o pressentimento ruim. Infelizmente, o pressentimento estava certo, e eu errado. Aquela patética reunião selou o destino do Brasilinvest. O primeiro convescote da Nova República decidiu que minha cabeça ia ser servida na bandeja a um país irritado com os maus bofes do destino.

Como um detetive à procura da verdade, sou inclinado a acreditar que a melhor pista é sempre o óbvio. E o óbvio, no episódio Brasilinvest, é acreditar que quem puxou o gatilho foi mesmo o irado sobrinho do tio, o breve ministro, o moralista de fancaria. Puxou porque quis. Nesse caso, sua futura prestação de contas públicas, no jantar carioca, não passava de encenação. Pode ser até que, querendo ser algoz, Mauro Salles tenha sido vítima.

A amizade de Tancredo por Mauro Salles datava de mais de vinte anos atrás quando, muito novinho, o filho do pessedista Apolônio Salles virou secretário do Conselho de Ministros, no gabinete parlamentarista encabeçado por Tancredo. E a amizade, com certeza, sobreviveu aos obstáculos de per-

curso, mesmo se esses obstáculos fossem tão recentes. Um deles era o próprio Paulo Maluf, de quem a agência do Mauro Salles fez a campanha, na disputa dentro do PDS, alguns meses antes, e a quem o publicitário apresentou, certa vez, o jornalista Saïd Farhat, com esta solenidade:

— Doutor Maluf, esse homem veio escrever a biografia do futuro presidente da República.

Mauro plantou Farhat na campanha de Paulo Maluf, mas logo se ajeitou no barco do dr. Tancredo — que ia no confronto de ninguém menos do que o próprio Maluf. Compreensíveis ambigüidades da vida, deve ter pensado o calejado Tancredo, mas aparentemente havia gente muito forte a seu lado que se irritava com o brusco assanhamento do nosso bom homem de propaganda. Ele que, dois anos antes, tinha feito, em Minas, a campanha de Eliseu Resende para o governo do Estado. Contra quem? Contra Tancredo.

Agora, Mauro Salles queria ser ministro da Comunicação Social. Até dias antes do anúncio do Ministério, tinha certeza de que seria. Não seria — e de fato não foi — se dependesse da vontade, por exemplo, de dona Antônia Gonçalves, a supersecretária a quem Tancredo dava muita atenção. Certa vez, Mauro Salles invadiu, naquela sua passada rapidinha, a sala onde o candidato já eleito tinha uma reunião fechada, e dona Antônia não se acanhou em ir buscá-lo praticamente pela gola, na frente de todos:

— O senhor se retire, por favor. Não foi convidado. Essa reunião é para gente séria.

A influência da supersecretária não era nada desprezível. Sei de um episódio que dá uma pálida idéia. Nos dias iniciais do governo Sarney, quando ainda se esperava a recuperação do verdadeiro presidente, o empresário Baldomero Barbará botou seu melhor terno e partiu para tomar posse como presidente da Telesp, indicado por um grande jornalista de São Paulo. Sarney já tinha autorizado a nomeação. Mas o então vice-governador de São Paulo, Orestes Quércia, levantou uma

dúvida. Tancredo tinha lhe prometido a indicação e o indicado de Quércia era Antônio Ignácio de Jesus. Como resolvê-la? Convocaram a Antônia. Ela dizia ter as nomeações anotadinhas. Baldomero esperava no saguão principal da Telesp. Antônia consultava o livro. Decretou: o lugar era de Quércia. Sarney cancelou a nomeação e a posse, Baldomero voltou para a iniciativa privada.

Ela não simpatizava com aquele jeitão meio intrometido do Mauro Salles. Outras pessoas do *staff* pareciam compartilhar esse sentimento. Entre elas, possivelmente, o futuro ministro da Fazenda.

— O Mauro jamais será ministro — disse Dornelles, três dias antes da nomeação, a Carlos Murilo, um velho pessedista que Tancredo chegou a convidar para o governo do Distrito Federal. — Ele está com os pés fora da realidade.

Dornelles exibia, contra Mauro Salles, o ódio que dias depois iria dirigir contra mim. Na guilhotina do Brasilinvest, que Dornelles pacientemente lubrificava, ele tinha intenção de cortar mais do que uma cabeça.

Eu, que estava de boa fé, me surpreendi. Tinha elementos para me precaver, mas meu incorrigível otimismo me levou a não prestar atenção a sinais, indícios e situações que, nas entrelinhas, serviam de alerta. Ao próprio Mauro Salles, a quem procurei no seu escritório de São Paulo, uma semana antes do desfecho sanguinolento, devo uma frase sintomática:

— Reze, Mario — disse-me, ao nos despedirmos, num tom tão melodramático a que não dei muita atenção —, reze muito para que tudo dê certo. Porque, se não der, preparem-se, você e seus filhos, para sofrer a maior campanha de difamação que um homem poderia sofrer neste país.

Imagino o susto do Mauro, mais tarde, ao perceber que, em vez de estar do lado dos que abriam fogo, ele, na verdade, também servia de alvo.

3

Aprendendo a Cair — e a Levantar

A sabedoria oriental ensina que um homem pode ter, ao longo da vida, várias quedas. "Cair quatro vezes, levantar cinco", dizem os chineses. Pela minha contabililidade pessoal, eu ainda disponho, aos 51 anos, de algum crédito nisso aí.

Minha primeira queda digna de atenção se deu quando eu tinha uns 12, 13 anos e envergava o impecável fardamento branco, de gala, do Colégio São Luís, a caminho da missa de domingo. Desde que tínhamos mudado de Campinas para São Paulo, em 1947, morávamos no Pacaembu: meu pai, minha mãe, Sylvia, minha irmã mais nova, e eu. De casa, podia ir a pé para o colégio, que já era exatamente no mesmo lugar onde é hoje, na Avenida Paulista. A Avenida Paulista, é claro, é que não era a mesma.

Também aos domingos eu fazia meu percurso. Colégio de padre, missa obrigatória, presença anotada. E uniforme de gala. Sou ainda hoje católico, cumpro os preceitos, mas, na época, além do dever religioso, confesso que me motivava o garbo da fatiota de domingo.

E lá ia eu, empertigado, certa manhã úmida, imperturbável sob a garoa, quando, ao cruzar a Rua da Consolação, já na altura da Paulista, escorrego e mergulho melancolicamente num mar de lama. De branco, meu uniforme converteu-se num mar-

rom *délavé* e eu saí, desolado, pingando lodo e lágrimas, derrotadíssimo, de volta para casa.

Foi a primeira vez em que experimentei a sensação de algo bem próximo de uma tragédia pessoal. Mas minha mãe me socorreu, com uma roupa limpa e o adágio chinês que me seria bastante útil, em futuras ocasiões. Infelizmente, já não posso recorrer a minha mãe, mas me ilumina seu exemplo de mulher determinada, combativa, da velha cepa campineira, com raízes solidamente plantadas no café. Um dos tios de minha mãe era Fernando Costa, ex-ministro da Agricultura de Getúlio Vargas e interventor em São Paulo na época do Estado Novo (Uma coincidência: Fernando Costa foi também secretário de Júlio Prestes, presidente eleito em 1930 e avô de minha mulher, Teta.)

As tradições de minha mãe proporcionaram um bom *blend* à veia empreendedora de meu pai, italiano de Turim, engenheiro agrônomo que, depois de fazer a Primeira Guerra, com apenas 16 anos e muitas medalhas, achou melhor se estabelecer em atividades civis — ao contrário do irmão mais velho, general morto em combate na Líbia.

Mas a Itália dos fascistas parecia mais interessada na guerra do que na paz, mais na força do que no trabalho, e meu pai, que destinava seu ímpeto a atividades quase poéticas, como a cultura do bicho-da-seda, se deu por saturado. Nos anos 20, veio ao Brasil numa missão agrícola. O Brasil se interessava pela cultura da seda natural, onde pontificavam, na época, o Japão e a própria Itália. A missão se fixou em Campinas. Quando meu pai retornou à Itália, estava enamorado do Brasil. Na primeira ocasião que teve, voltou. Para ficar.

Enamorou-se, depois, de minha mãe, e casaram-se em 1936. Nasci um ano depois. Minha irmã é de 1941. Posso dizer que tive uma infância confortável, de classe média, mas sem percalços, mesmo porque, nessa ocasião, meu pai já tinha se recuperado da trombada que levara, em 1929, com a crise que se seguiu ao *crash* da Bolsa de Nova York. O preço do café

e do algodão desabou, seu patrimônio foi abalado. Mas ele também não era homem de se abater.

A fibra de um pai é o melhor patrimônio que se pode receber de herança, e este foi o meu caso, sem contar uma sólida paixão pelo Torino, cujo legendário esquadrão dos anos 40 eu sou capaz de recitar, até hoje, do goleiro ao ponta-esquerda: Bacigalupo, Ballarin e Thomà; Erezar, Rigamonti e Castiglioni; Menti, Loik, Gabetto, Mazzola e Ossola.

Do ponto de vista cultural, porém, o predomínio se dava principalmente por linhagem matriarcal, tanto que os domingos dos Garnero, a despeito do nome, estavam mais para virado à paulista do que para macarronada da *mamma*. Meu pai falava um português perfeito e, assim, falávamos português em casa. O italiano que tive de arranhar na conversa com o papa, em 1983, por exemplo, foi aprendido a muito custo, por minha livre e espontânea vontade.

Nas vizinhanças de nossa casa em Campinas, costumava passar um trenzinho. ''Campinas—Arraial de Souzas'', dizia o letreiro. Nunca tive, quando criança, curiosidade de investigar pessoalmente o que vinha a ser esse lugar, Souzas. Hoje, tenho em Souzas meu segundo lar, o refúgio dos aborrecimentos da vida, onde nos fins de semana respiro ar puro, brinco com os meus cavalos e tento recuperar, com meus filhos, a atmosfera aconchegante de minha infância.

Mas Souzas também pode virar, subitamente, um local altamente suspeito, nas palavras de um procurador federal, uma vez que, embora o proprietário — eu — estivesse com os bens indisponíveis, de 1985 em diante, descobriu-se que os empregados serravam eucaliptos para vender madeira e nos currais se procedia à ordenha das vacas, com objetivo comercial.

Pela lei, estava proibido. Com as árvores, havia uma negociação possível. Mas ficou difícil convencer as vacas a não produzirem mais leite, em obediência à lei. Meu pai daria umas gostosas risadas. Minha mãe talvez ficasse indignada.

Peregrinei, na juventude, por um bom número de colégios,

com direito até a seis meses de internato, no São Bento — e aqueles agradabilíssimos banhos frios, às 6 da manhã, no inverno paulistano. Minha passagem pelo São Bento se deu por consenso: meu pai achava que eu estava mal nos estudos, eu confirmei convictamente. Foi uma experiência ótima, no sentido de poder dizer, depois, "internato, nunca mais". No São Luís me dei melhor talvez por causa da roupa de gala, talvez porque eu já estivesse mais crescidinho, talvez porque eu fosse o centro-avante do time da classe.

Com os padres inacianos, aprendi aquilo em que eles são especialistas: disciplina. Disciplina no agir, mas também disciplina no pensar. Acho que foi no São Luís também que comecei a aprender as regras mais elementares da convivência social. Eu me via como uma criatura muito participativa. Mas já tinha a mania de querer ser o cara que distribuía as camisas do time.

De um ponto de vista técnico, acho que sairia com um 7 sobre 10, com meu futebol. Era um magricela meio desajeitado, mas minha altura me garantia um lugar no ataque, além de minha já promissora vocação para liderar deixar intimidado quem quisesse me tirar do time. Só não dava muito certo com as meninas, muito mais interessadas nos rostinhos à Pat Boone do que no meu perfil, digamos, florentino.

Mas foi em casa, e não na escola, que eu aprendi as lições da minha vida. A principal delas: a lição do risco. O precioso conselho dos chineses: cair e sair para outra. Penso que por isso acabei um empresário diferente. No Brasil, terra dos espertos, os espertos catam um emprego público e deitam na cama. Jamais correrão o risco da demissão. Mas também nada acontecerá em suas vidas. Preferem assim: a preguiça sem perigo ao sucesso com obstáculos. Só depois que o brasileiro não se arranja no governo, no exército ou na igreja, é que corre o risco de se empregar numa atividade privada. Mesmo na atividade privada, há quem se comporte como um funcionário público.

É uma mentalidade perigosa. Sem homens que não tenham ousadia de encarar desafios pessoais, é impossível construir uma democracia, que é o regime do desafio público.

Lenha na fogueira de Jânio

O magricela, ao chegar à faculdade, interessou-se por missões de comando mais complicadas do que a de distribuir camisas para o time de futebol. Com aquela segurança próxima do atrevimento com a qual a juventude remove montanhas, desafiei os veteranos, disputei eleições, promovi simpósios, provoquei fatos políticos, incendiei as discussões. Em 1961, participei involuntariamente da queda do presidente da República. Ou pelo menos botei alguma lenha na fogueira na qual Jânio Quadros ia, de qualquer modo, se consumir brevemente.

Certo dia, sentado à mesa de jantar do governador Ademar de Barros, em torno de uma bacia de jabuticabas onde ele enterrava vigoramente ambas as mãos, ouvi um julgamento interessante a respeito de minha fé em mim mesmo:

— Isso não é coisa para um fedelho como você.

Não importa o que fosse *isso*, naquela ocasião. Eu, o fedelho, estava possuído pela fé de que *nada* podia me deter.

As lenhas para a fogueira de Jânio eu encomendara, sem saber o que estava fazendo, um ano antes desse puxão de orelha de Ademar, quando eu era presidente do Centro Acadêmico 22 de Agosto, da Faculdade de Direito da PUC. Decidimos, a minha diretoria e eu, promover uma Semana de Integração Nacional para comemorar o aniversário do centro — no fundo, mais um pretexto para mergulharmos de cabeça na politicagem. Não havia como escapar dela, em 1961. A revolução cubana rachava os estudantes em duas facções e eu, na faculdade, acabei assumindo a liderança de uma delas: a que desconfiava da revolução e de Fidel Castro. Éramos, enfim, *a direita* — estranha designação para quem se alinhava com a democracia, contra a ditadura.

Minha eleição para o centro se contaminou de política e confesso que comecei a tomar gosto pela coisa. Os estudos ficaram para segundo plano. No exame final de Processo Penal com o implacável professor José Frederico Marques, tive de negociar com ele uma melancólica nota 5, absolutamente imerecida, em troca do definitivo juramento de que jamais advogaria. O feroz Frederico, um amigo do coração, magnanimamente acedeu não só na nota que me permitiu concluir o curso, como ainda, mais tarde, me liberaria do juramento — quando tive de advogar, em 1985, em causa própria.

Naquele último ano em que me arrastava nos estudos, eu me entusiasmava com a política, a ponto de ousar convidar um belo elenco de governadores para a tal Semana da Integração Nacional. O atrevimento dos meus vinte e poucos anos me fazia agir do seguinte modo: sacava do telefone e ligava para o gabinete de um governador que jamais tinha ouvido falar em Mario Garnero. Só posso entender que ele, comovido com minha inocência, acabasse me atendendo. Mais do que isso: aceitando o convite.

Anos depois, aturdido com minha, por assim dizer, intrepidez telefônica, que me acompanhou pelos anos, um amigo disse de mim:

— O Mario é a única pessoa que eu conheço que não tem complexo de Terceiro Mundo.

Esse amigo era o publicitário Mauro Salles.

Em 1961, além de telefonar, eu acionava meu crescente círculo de amizades. Fui atrás de cobertura dos jornais. Estive com o dr. Júlio Mesquita, no *Estado*; com o Nabantino Ramos, na *Folha*; com o Carlos Joel Nelli, na *Gazeta*. Convidei-os a participar — teríamos o noticiário garantido. Mobilizei o empresariado — Fiesp, Associação Comercial — e o clero. Tínhamos toda a disposição do mundo para sacudir o arraial político. Não tínhamos um tostão para bancar as despesas.

Fui obrigado a falar de dinheiro com o homem conhecido por sua ojeriza radical ao assunto: o governador Carvalho Pin-

to. Que iria parar, um ano mais tarde, no Ministério da Fazenda, imaginem. Fui ao palácio:

— Governador, as passagens eu já consegui. Mas o senhor vai ter de pagar a hospedagem e as despesas de todos os governadores.

Previam-se quinze, dezesseis. Um calafrio percorreu a espinha de Carvalho Pinto. Ficou em silêncio. De repente, recompôs-se:

— Está certo, fale com o Portugal Gouveia.

Portugal Gouveia era seu chefe de gabinete. Eu já o conhecia. Fui ter com ele. Falei da importância, para o governo de São Paulo, em promover um encontro como aquele. Por "governo de São Paulo", eu entendia, naturalmente, Carvalho Pinto. O homem tinha suas pretensões presidenciais. Portugal Gouveia acabou se revelando mais unha de fome do que o chefe:

— Pago a hospedagem — reagiu. — E nenhum tostão a mais. Nada de bebidas nem interurbanos.

Por sorte, o Hotel Jaraguá aceitava, na época, o *pendura*.

Nunca o Centro 22 de Agosto tivera tantas celebridades para festejar, com ele, seu aniversário. Nem tanta audiência. Pois a televisão, onde começava a prosperar a moda do debate político, se interessou, e acabamos mudando o local das conferências da PUC para o auditório da TV Excelsior, na Rua Nestor Pestana. Estavam confirmados governadores como Magalhães Pinto, de Minas, Ney Braga, do Paraná, Juraci Magalhães, da Bahia, Aluísio Alves, do Rio Grande do Norte, para citar alguns. Carvalho Pinto, o governador de São Paulo, também participaria. Faltava acertar com a mais esperada estrela: Carlos Lacerda, governador da Guanabara. Mas Lacerda se fez de difícil. Achou que sua oratória trepidante tinha de estar a serviço de assuntos políticos, e não de temas insossos como o que lhe propúnhamos: "A Guanabara e a Integração Nacional".

Foi Jânio Quadros quem, sem querer, nos ajudou. O presidente da República veio a São Paulo para a inauguração do

Museu de Arte, criado pela Fundação Armando Álvares Penteado. Carlos Lacerda é convidado. Vai e ouve, desconcertado, a longa peroração de Jânio a favor de uma ''política externa independente''. Era a primeira vez que Jânio usava essa expressão para designar seu projeto de realinhamento político. Cada frase de Jânio perfurava o peito de Lacerda como se fosse um punhal.

Foi na segunda-feira da semana dos nossos festejos. Lacerda volta à casa de Roberto de Abreu Sodré, presidente da Assembléia Legislativa e prócer da UDN local, com quem se hospedava, e, na manhã seguinte, sou surpreendido por um telefonema, no Centro Acadêmico:

— O sujeito aqui diz ser o Carlos Lacerda.

Era.

— Aquele convite está de pé? — perguntou.

Claro que estava.

— Serve dia 23? — testei.

Estava marcado para a quarta-feira, 23, o pronunciamento do vice-presidente da Federação das Indústrias, Manoel da Costa Santos, mas o segundo conferencista, um governador que já não me lembro quem era, tinha cancelado à última hora. Eu teria de improvisar. Lacerda caía como uma luva.

— Tudo bem — ele acertou. — Que horas?

Com Carlos Lacerda, meu seminário, que era da integração nacional, facilmente se tornou o simpósio da desagregação nacional. O governador carioca estava ansioso para dizer algumas coisas ao presidente da Républica e ao país. A televisão transmitiu, ao vivo. Os jornais noticiaram, no dia seguinte. Não está fora de propósito estabelecer uma ligação entre o que Lacerda falou, a meu convite, e o que Jânio Quadros faria, dois dias depois, na manhã de 25 de agosto.

A gasolina Lacerda

— Será que vai ter gente lá? — perguntou Carlos Lacerda,

quando o peguei para a conferência, naquela noite de 23 de agosto de 1961, na casa do deputado Abreu Sodré. Ele invariavelmente se hospedava ali, quando vinha a São Paulo.

— Acho que sim — respondi sem convicção.

A algumas quadras da Rua Nestor Pestana, onde funcionava, na época, a TV Excelsior, propriedade do empresário Mário Wallace Simonsen, já não passava nada: nem carro, nem ninguém. Varamos uma multidão excitada, indócil — ainda mais quando percebia que quem caminhava entre ela era a estrela da noite, o governador da Guanabara. Vaias e aplausos se misturavam no ar, esquentando a atmosfera da noite fria do inverno paulistano.

Com os cotovelos e aos empurrões, abrimos nosso lugar até a coxia. Escondemo-nos atrás da cortina. A mesa de conferência era dessas de palco de tevê, avançava para a frente, até ficar bem defronte da platéia. Lacerda, visivelmente, estava gostando da confusão. O zum-zum da multidão, que ouvíamos lá no fundo, devia alimentar a sua certeza íntima de que tinha feito um bom negócio ao dizer sim ao meu convite.

Sentamo-nos. Carlos Lacerda, à direita; Abreu Sodré, como presidente da Assembléia Legislativa, à esquerda; junto a ele, o primeiro conferencista, Manoel da Costa Santos, vice-presidente da Fiesp. No centro, aquele que ia presidir os trabalhos: o ainda magricela de 24 anos. Eu.

Abriram-se as cortinas, a mesa avançou e tive a oportunidade rara de ouvir a mais autêntica, espontânea, estrondosa vaia que os ouvidos humanos jamais devem ter desfrutado, desde que Pilatos tentou trocar Cristo por Barrabás. Na linha de frente da vaia, e do auditório, estava o rolo compressor da UNE — União Nacional dos Estudantes —, comandado por Ricardo Zaratini, até hoje militante do Partido Comunista.

Um minuto de vaia, dois, três. Manoel da Costa Santos, perplexo. Eu, aturdido. Lacerda, impassível. Cinco minutos. Com um sinal, disparei o Hino Nacional. Felizmente, até os comunistas respeitaram.

Fim do hino, voltam as vaias. Imediatamente, aciono o novo banho de água fria. Convoco o vice-presidente da Federação das Indústrias a discorrer sobre o palpitante tema "A Fiesp e a Integração Nacional". Foi o bastante para entorpecer os ânimos mais acirrados. Zaratini sentou-se numa poltrona e, por alguns instantes, deu a impressão de cochilar.

Deu, porém, um pulo quando, enfim, anunciei Carlos Lacerda. Da poltrona, saltou para o palco e partiu em direção do governador carioca. Sodré colocou-se no meio, eu também acorri e, com a ajuda de outras pessoas que subitamente surgiram dos bastidores, devolvemos literalmente o esquentado líder estudantil de volta para o auditório.

— Minhas senhoras e meus senhores... — começou Lacerda. Ele era um artista do palco. A platéia estava eletrizada.

Inesperadamente, o insuperável improvisador saca do bolso umas folhas de papel e começa a ler, enfadonhamente, um texto que se poderia tomar por um *press-release*:

— A Guanabara tem 3 mil escolas, 20 mil funcionários públicos.

Uma prestação de contas administrativas. Uma chatice. Até o Ricardo Zaratini esfriou.

Carlos Lacerda foi o mais empolgante orador a que assisti. Juscelino Kubitschek também conseguia rivalizar com ele, em oratória, mas Lacerda era do tipo guerreiro, com um domínio impecável do auditório. Naquela noite, deu uma lição. Após cinco minutos de lenga-lenga sobre viadutos, adutores e canaletas, ele fez uma pausa dramática e explodiu:

— Bem, agora devo dizer a vocês aí, seus esquerdinhas, que vieram aqui para me vaiar, o que eu penso dessa política externa independente do presidente Jânio Quadros...

Dá para imaginar o que aconteceu. O auditório entrou em combustão, mais uma vez. A oratória de Lacerda se alimentava especialmente das vaias, mais do que de aplausos. Pontuava suas frases com provocações à platéia:

— E o senhor aí, seu comunistóide — apontava para Zara-

tini —, quero ver se o senhor vem aqui me pegar. Vem, vem!

Lá embaixo, o líder da UNE esperneava. Os estudantes espumavam. Mas a maioria do auditório aplaudia, freneticamente. Lacerda ia falar 35 minutos, era o que tínhamos combinado com a televisão. Mas as câmaras — e o próprio Lacerda — só desligaram depois de 1 e meia da madrugada. Todos os recordes de audiência caíram, naquela noite.

Carlos Lacerda empunhava, mais uma vez, sua metralhadora giratória. O alvo, agora, era Jânio Quadros, o presidente que ele ajudara a eleger menos de um ano antes. Na noite seguinte, no Rio, ele iria reproduzir, algumas oitavas acima, a catilinária que fizera em São Paulo. Pela tevê, denunciou que o presidente da República tramava o golpe.

Ficou meio surrealista, para nós, insistir em integração nacional, no momento em que o país se rachava ao meio. O próprio Jânio Quadros nos poupou do constrangimento: a sessão solene de encerramento, em seguida às palestras dos governadores Magalhães Pinto, de Minas, e Ney Braga, do Paraná, marcada para a noite de sexta-feira, 25, nunca se realizaria. De manhãzinha, Jânio renunciara.

As lideranças civis começavam a se converter ao canibalismo político. Em 1961 foi apenas o ensaio geral para 1964.

Tancredo foge do tubarão

Em 1962, passam rapidamente pela minha vida dois expoentes da política brasileira: Leonel Brizola e Tancredo Neves. Vim a conhecer os dois em situações que exprimem bem como é que eles eram — no caso de Brizola, ainda é. Com Tancredo, compartilhei de uma cena em que ele, sorrateiramente, escapuliu de um compromisso. A respeito de Brizola, bastou mencionar seu nome entre alguns empresários para que eles entrassem em pânico. Como se vê, o Brasil não mudou muito, em vinte e tantos anos.

Mencionei o nome de Brizola a propósito de outro simpó-

sio que eu organizava — aí, já fora da faculdade, graças à generosidade do professor Frederico Marques. O sucesso das minhas promoções anteriores, aliado ao meu fascínio pela política, me levava a insistir no ramo. Fundei, com companheiros da escola, e com o querido rádio-amador cego, Roberto Isnard, o INES — Instituto Nacional de Estudos Sociais. Na ata de fundação que guardo com carinho, há pelo menos outro nome ilustre: Roberto de Abreu Sodré. Era, na época, deputado e presidente da Assembléia Legislativa de São Paulo. E o INES ia estrear com o tema "O Desenvolvimento da Bacia dos Rios Paraná—Uruguai". Acertamos com a Associação Comercial o empréstimo de seu auditório. Passei o livro para o custeio das despesas. Peguei o telefone e convidei os governadores interessados: Carvalho Pinto, de São Paulo, Ney Braga, do Paraná, Celso Ramos, de Santa Catarina, e, finalmente, o do Rio Grande do Sul.

O governador do Rio Grande do Sul era Leonel Brizola. Ele tinha sido o paladino da resistência ao golpe contra João Goulart, em agosto. O empresariado, que fugia de Jango como o diabo da cruz, botou Brizola definitivamente na sua lista negra. Poucos dias antes da abertura do seminário, recebo um telefonema de Camilo Ansarah, presidente da Associação Comercial:

— Minha diretoria não está de acordo que o Brizola fale aqui no auditório — me comunicava. — Você tem de arranjar outro local. Os outros governadores podem, o Brizola, não.

— Ou todos, ou nenhum — reagi.

Não posso dizer que tivesse uma enorme simpatia política pelo governador gaúcho, mas o fato é que não podia ser cúmplice de uma discriminação. Quando Jânio renunciou, alguns meses antes, nós, no Centro Acadêmico, ficamos contra o golpe e a favor da legalidade. Agora, em nome da liberdade de expressão, exigia que Brizola fosse ouvido.

— Vou denunciar nos jornais — ameacei.

Após marchas e contramarchas, chegamos a um acordo: eles

iam ceder. Brizola apareceu e falou. No auditório da Associação Comercial. Só que ninguém da Associação Comercial compareceu. Os estudantes, sim, estavam em peso.

A política dividia o Brasil, em 1962. Nós, ingenuamente, pregávamos a união. Como houve eleições para o governo de vários Estados (na época, elas não coincidiam no país todo), achei que teria de convidar os eleitos para bisarem a dose do ano passado. Convoquei um segundo Ciclo de Integração Nacional, com atenção voltada para o Nordeste. Para evitar surpresas de última hora, negociei com Abreu Sodré, presidente da Assembléia Legislativa, o novo auditório: o plenário do próprio Palacete Prates. E disparei os convites. No Rio Grande por exemplo, em vez de Brizola, estava Ildo Meneghetti. No Paraná, Paulo Pimentel. Miguel Arraes, em Pernambuco. Aluísio Alves, no Rio Grande do Norte. E, em São Paulo, Ademar de Barros. Foi quando reparti com ele, na sua casa da Rua Albuquerque Lins, as simpáticas jabuticabas de dona Leonor.

— Deixa comigo, eu promovo — tentou impor Ademar.

Ele queria ficar com as honras de anfitrião.

— O senhor me desculpe, mas isso eu sei fazer melhor do que o senhor — insistiu o fedelho, que, ainda desta vez, não foi quem teve de ceder.

Abriu o simpósio o superintendente da Sudene, um jovem economista da Paraíba chamado Celso Furtado. Ia encerrá-lo o primeiro-ministro do gabinete parlamentarista, um experimentado político de Minas chamado Tancredo Neves. Novamente, o telefone funcionou. Tancredo estava cai, não cai, e deve ter se convencido de que tinha nas mãos uma boa oportunidade para se fortalecer. Aceitou. Deixei armada, em São Paulo, a primeira rede nacional de rádio e televisão de que se teve notícia no Estado. A expectativa era enorme.

Mas o próprio Tancredo se encarregou de contrariá-la. Quando chegou a São Paulo, encontrei-o desanimado. Não o conhecia pessoalmente, mas senti, pelo desassossego de seu secretário particular, que alguma coisa não andava bem. Seu

secretário particular, que vinha a ser um rapazote arisco, tinha o nome Mauro Salles. Com este, eu voltaria a me encontrar centenas de vezes, daí em diante. Nas melhores e nas piores circunstâncias. Ele, porém, diz que só me conhecia de vista.

A Tancredo, Mauro Salles servia com enorme desvelo. Chamou-me a um canto e sussurrou: era melhor deixar o homem em paz. Durante toda a viagem, Tancredo se manteve em silêncio. Desembarcou em Congonhas e nada parecia acender seu ânimo. Respondia maquinalmente aos cumprimentos. Fomos para a Assembléia Legislativa. Ele ouviu com razoável aborrecimento os discursos. Não sei bem por quê, mas me ficou a impressão de que o que eu dissera não o agradara. Pode ser só uma impressão. O discurso dele, sim, é que foi muito aborrecido.

Encerrada a sessão, entramos os três — Tancredo, Mauro Salles e eu — no carro oficial que ia nos levar a um jantar de quatrocentos talheres na mansão do Jorge Chammas, na Avenida Brasil, quase esquina com a Avenida Rebouças. Tancredo continuava mudo. Mauro Salles falava pelos dois. Íamos lá em comitiva, carro oficial, batedores, sirenes ligadas, dobramos a Rebouças à esquerda e quando uma pequena multidão já se alvoroçava, diante da casa do Chammas, para recepcionar o primeiro-ministro, ele subitamente quebrou seu silêncio:

— Toca em frente, motorista. Não entro em casa de tubarão.

Foi uma cena inesquecível. O motorista acelerou, a multidão, que se acercava, foi varada no meio. Grã-finos e grã-finas saltavam de lado e saíam correndo, com suas jóias e gravatas, atrás do carro:

— Parem, parem... É aqui...

Tancredo encolheu-se no banco de trás. "Não vou a festa alguma de paulistas ricos." Eu, que estava a seu lado, fiz instintivamente o mesmo. Em alguns minutos, estávamos no aeroporto de Congonhas, a bordo do velho Convair 304 que a Varig cedia ao primeiro-ministro. Tancredo foi dormir, numa

cama improvisada no fundo do avião. No dia seguinte, na Granja do Torto, voltamos a falar sobre a possibilidade de repetirmos a dose outras vezes. Ele dizia que sim, com enorme convicção. Devia estar sentindo que, muito em breve, estaria dispensado de cumprir tais compromissos.

Mauro Salles e eu ficamos amigos. Mas aí já é uma história bem mais comprida.

4

Meu Amigo Juscelino

O perigoso personagem que vos fala é, segundo a Procuradoria-Geral da República, um homem terrivelmente dissimulado. Imaginem que, de certa feita, para ludibriar a boa fé de Juscelino Kubitschek, fantasiou-se de garçom, penetrou numa recepção no Hotel Glória, no Rio, e, assim, conseguiu aproximar-se do ex-presidente.

A acusação está lá, nos autos do processo. Eu digo que até não teria sido uma má idéia. Pena que a Procuradoria tenha ido buscar esta peça de ficção na história que a revista *Veja* publicou a meu respeito, após a violência contra o Brasilinvest, com trechos claramente ditados por alguns de seus principais editores de então, o ministro Francisco Dornelles e o ex-chefe de imprensa de Delfim Netto, Gustavo Silveira, e ilustrada por fotos da casa de meu vizinho, citada na reportagem como sendo minha. Também na história do garçom, *Veja* errou de endereço.

Não foram um smoking de aluguel e uma gravata preta que me permitiram travar conhecimento com o homem que mais influenciou minha vida, depois de meu pai, e sim uma banal cartinha de apresentação. Devo-a à deputada Conceição da Costa Neves, uma combativa parlamentar por São Paulo e fervorosa juscelinista. Conheci Conceição nas jornadas nordestinas, promovidas pelo Centro Acadêmico 22 de Agosto. Ficamos

amigos. Em 1961, Juscelino, após cumprir com sua impecável correção o ritual que jamais um outro presidente civil cumprira desde então, e que nos arriscamos a não ver acontecer tão cedo, isto é, a transmissão da faixa presidencial a seu sucessor Jânio Quadros, seguiu para Portugal. Conceição foi mais tarde ter com ele. Escrevi um bilhete convidando Juscelino para uma palestra na faculdade, quando voltasse. Ele me respondeu formalmente. Pedi a Conceição que voltasse ao assunto, na viagem.

Achei que tinha de dar o bote no dia mesmo do regresso. O estilo de Jânio, na presidência, fazia com que, logo, logo, o Brasil morresse de saudade de Juscelino, e sua volta de Portugal transformou-se numa monumental manifestação pública: multidão no Galeão, multidão no Hotel Glória, onde amigos e correligionários esperavam para homenageá-lo com um almoço. E eu e meu diretor do Centro Acadêmico da PUC, João Nasser, que depois chegou a ser político, vereador em São João da Boa Vista, fomos para lá. Terno e gravata, nada mais do que isso. Empurra aqui, empurra ali, fomos furando a barreira dos três mil convidados. Uma das raras ocasiões em que meu 1,87 m de altura me serviu efetivamente.

Aproximamo-nos, o João e eu. O Juscelino estava num canto, com o Augusto Frederico Schmidt, seu assessor, e mais uma pequena multidão:

— Presidente, somos os tais da carta da Conceição...

Ele se lembrou na hora, ou fingiu lembrar:

— Tudo bem, amanhã vocês procuram o professor Chediak, lá no meu escritório.

O professor Chediak funcionava como uma espécie de chefe do *shadow cabinet* de Juscelino: discursos, agenda, entrevistas. Estivemos lá, como o ex-presidente aconselhara:

— Para quando vocês imaginam essa conferência? — perguntou o secretário.

Chutamos:

— Para junho.

Era abril. Logo arrumamos um ótimo pretexto: inauguração da biblioteca do Centro Acadêmico, organizada por Carolina Martins Jorge. O dia se aproximava, e Jânio nos dava uma involuntária mãozinha. Quando, pela primeira vez, comentei que queria trazer Juscelino, a reação foi contrária:

— O Jânio está com tudo. O Juscelino é um gato morto.

Eu não era juscelinista; também não era janista. Em 1960, na única vez em que eu votei para presidente, escolhi Ademar de Barros. Nem sei bem por quê. Preparei, em junho de 1961, a conferência de Juscelino como havia, algum tempo antes, preparado uma outra, de Francisco Julião, líder das Ligas Camponesas, por cujas idéias eu não tinha a menor simpatia. Não queria promover um comício; só uma palestra. Que seria na Associação Comercial, para ter mais espaço. Além disso, o programa previa a tal inauguração da biblioteca do Centro Acadêmico, um almoço na minha casa e uma missa na Catedral da Sé, celebrada pelo cardeal dom Carlos Carmelo de Vasconcelos Motta, que, pessoalmente, fazia questão.

Mas a expectativa foi crescendo, a imprensa passou a divulgar com insistência e, poucos dias antes, Edmundo Monteiro, diretor dos Diários Associados e um dos simpatizantes do PSD em São Paulo, me telefonou:

— Mario, dá para você passar aqui nos Associados?

Fui, com meu vice-presidente, Fernando Eugênio Menezes. Lá esperava por nós um semicírculo de gente carrancuda — a cúpula do PSD paulista. Lembro-me do Juvenal Rodrigues de Morais, de quem depois eu vim a gostar muito. E de ninguém menos do que o senador Auro de Moura Andrade, presidente do Congresso Nacional. Edmundo Monteiro se antecipou:

— Esse aqui é o Juvenal, secretário do partido em São Paulo, e nós queremos passar a você o programa que o Juscelino vai cumprir aqui.

Eu me fiz de bobo:

— O programa do Juscelino, aqui em São Paulo?

— É isso — diz o Edmundo, enquanto Auro de Moura Andrade mete a mão no bolso do paletó, tira uma folha de papel, e concede, naquele vozeirão parlamentar dele:

— Vê aí se está tudo bem com a sua conferência.

Em meio à selva de programações partidárias, visitas a diretórios, encontros, entrevistas, espremiam-se lá uns cinco minutinhos para uma escala no Centro Acadêmico e meia horinha para a conferência.

— Não foi bem este programa que eu combinei com o presidente — arrisquei.

— É o programa que o partido está combinando — atalhou Auro.

— Para o senhor, pode ser o melhor programa, mas não é o melhor para nós — finquei pé.

— Mas é o que vai ser cumprido — respondeu o senador.

Não vai, não vai — e, por alguns minutos, um fedelho encarou um dos notáveis da República. E o fedelho não se deu por vencido. Saiu batendo a porta:

— Se é assim, eu vou sair daqui, pegar o primeiro avião para o Rio e dizer ao presidente Juscelino que estou retirando o convite, porque quem está patrocinando a visita não sou eu, é o PSD.

Na saída, ainda ouvi Auro comentando, meio perplexo, alguma coisa como ele ser o presidente do Senado e nunca ter visto tanto atrevimento.

Estava em casa, arrumando a mala, quando o telefone me chamou: Edmundo Monteiro.

— Mario, não vá embora. Teremos uma reunião do partido, acho que dá para fazer uma composição.

Meia hora depois, outro telefonema. Desta vez, do Juvenal Rodrigues de Morais:

— Fica aí. Temos a solução.

Afinal, era o PSD. E eu começava a ser, também. A metade partidária do programa passaria a consistir num festivo jantar na casa do senador Auro de Moura Andrade — para o qual,

naturalmente, o fedelho insolente não foi convidado. De vingança, o fedelho também não convidou o presidente do Congresso Nacional para o almoço de Juscelino na sua casa, na manhã seguinte.

A manchete de um dos principais jornais de São Paulo, naqueles dias, deu uma pálida idéia do que aconteceu: ''Juscelino carregado pelo povo''. O grande reduto do presidente da República, Jânio Quadros, iria prestar o maior tributo ao seu antecessor e rival político. De novo, algo se mexia na política brasileira. Jânio, que se elegera a bordo de sua vassoura, começava a perceber que teria de fazer outro uso dela. Era junho. Dois meses depois, ele se afastaria da presidência.

Vela a Deus e ao diabo

Não foram os militares que ganharam em 1964. Foram os civis que se perderam. Entretidas no mais popular esporte da praça — a prática do canibalismo político — as lideranças paisanas terraplenaram o terreno dos tanques. As amargas lições do passado talvez tenham o condão de nos iluminar o presente.

A propósito: se você enxerga alguma semelhança entre 1988 e 1964, convido-o a pensar, primeiro, se a comparação mais adequada não é com 1962. Vamos a ela.

Desmaterializa-se, em 1962, o fantasma da vassoura. Improvisa-se o compromisso tático do parlamentarismo. A sabedoria popular fareja que é tudo poeira nos olhos. O golpe apenas foi adiado. As campanhas presidenciais, contudo, insistem em ganhar a rua. A política poreja no ar.

Eu vou de JK-65. O homem me conquistou. Passo a visitá-lo, com freqüência, no Rio. Viro um confidente. Eu desconversava sobre isso, para evitar a ciumeira. A propósito, me contaram que freqüentava o apartamento da Vieira Souto um rapaz chamado Francisco Dornelles. Nunca reparei nele. Desconfio que fosse um moço meio insignificante.

Cumpro a promessa feita ao professor José Frederico Mar-

ques: jamais vou defender uma única causa que não seja política.

O PSD de São Paulo tem muitos figurões, poucos votos e Auro de Moura Andrade, José Pacheco Chaves, Conceição da Costa Neves e uma jovem esperança, Ulysses Guimarães. Mas é comigo — um pirralho que mal saiu da faculdade — que Juscelino quer conversar, quando o assunto é a campanha.

E São Paulo, ele sabe, será fundamental para suas aspirações. Sem uma estrutura partidária sólida que lhe dê apoio, JK passa a contar apenas com um único elemento: ele próprio. Sua mística acima dos partidos. Seu apelo pessoal. E uma incrível aplicação, que eu testemunhei. Todo fim de semana, eu lhe levava mais de mil cartas. Ele assinava cada resposta, pacientemente.

Sem partidos, sua campanha se apoiava em pessoas. Em Nadir Figueiredo, por exemplo, industrial de grande prestígio e presidente emérito da Fiesp. No cardeal Carlos de Vasconcellos Motta, que não lhe ocultava a simpatia. Pelas mãos do cardeal, começamos a aproximar Juscelino de um segundo partido, o PDC — Partido Democrata Cristão. Que, em São Paulo, tinha como próceres um antigo professor da faculdade, Franco Montoro, e um ex-presidente do Centro Acadêmico 22 de Agosto, de nossa faculdade, Roberto Cardoso Alves. O Brasil voltaria a ouvir falar deles, mais tarde, em contextos bem diferentes.

Juscelino insistia em reviver, para a campanha de 1965, a aliança vitoriosa de 1955: PSD mais PTB. Mas o PTB, agora, significava João Goulart, significava Leonel Brizola, significava radicalização. Eu tentava argumentar, com Juscelino, que, em 1965, esta seria uma aliança do fogo com a gasolina. Ensaiei até uma teoria com vapores sociológicos: com o processo de industrialização que o próprio Juscelino acelerara, a classe operária brasileira estava em transformação, dependia menos do assistencialismo do Estado e ia ascendendo socialmente, a

ponto de se desgarrar progressivamente das bandeiras surradas do populismo. Juscelino fizera uma revolução. Ele próprio parecia não se dar conta de suas conseqüências eleitorais.

Teimosamente, tentei aproximar Juscelino de Montoro. Em princípio, deixamos marcado um encontro no Rio. Certo dia, o líder do PDC paulista me avisa:

— Estou indo para um cursilho, na Gávea. Quem sabe não podíamos ter aquele encontro?

Juscelino chamou-o para um almoço. Durou quatro horas. Montoro, que havia sido ministro do Trabalho do primeiro gabinete parlamentarista, descreveu sua experiência de governo. Juscelino deu-lhe atenção. Depois que o convidado se retirou, o ex-presidente me chamou a um canto:

— Gostei desse Montoro. Você vai estar com ele, proximamente?

Como ele quisesse. Então, Juscelino sentou-se numa mesa e passou a escrever uma carta. A carta era dirigida a Montoro. Eu a entregaria em mãos. Nela, Juscelino Kubitschek convidava o sr. André Franco Montoro a ser ministro do Trabalho em seu futuro governo. Juscelino, mineiramente, dizia que era um convite pessoal. O PDC estaria desobrigado de qualquer compromisso político.

É claro que Montoro aderiu a Juscelino e, com ele, o PDC. O golpe de 1964 é que interrompeu essa promissora parceria. Mas, antes dos tanques, uma gafe evitada à última hora quase pôs tudo a perder, em 1963.

Juscelino passou a vir a São Paulo umas duas vezes por mês. Agenda de candidato em campanha. Até que, um dia, às 8 da manhã, um telefonema do cardeal Motta me tira da cama:

— Mario, estou lendo aqui que o presidente vai assistir a uma reunião de uma seita religiosa, em São Paulo — avisou dom Carlos. — Isso é um absurdo, não pode acontecer.

Fiquei de me informar melhor. De fato, Juscelino tinha se comprometido a comparecer diante de 60 mil pessoas, no Pa-

caembu, no encerramento de um congresso de um desses grupos tipo Assembléia de Deus ou Testemunhas de Jeová.

— Infelizmente, dom Carlos, está confirmado, anunciado, todo mundo esperando, está difícil desmarcar — informei, de volta.

Ele foi inflexível:

— Ah, isso vai provocar um arranhão enorme entre nós.

Um arranhão com a Igreja... Era o que faltava. Juscelino estava em Belo Horizonte. Chamei a telefonista, naquela época um interurbano levava horas para se completar. A cerimônia no Estádio do Pacaembu estava marcada para aquele mesmo dia. Só o localizei já no aeroporto da Pampulha, pronto para decolar. JK, realisticamente, calculou o tamanho do dilema:

— Se eu não apareço, perco 60 mil votos. Se apareço, perco o dom Carlos.

Tive um estalo:

— Já sei, presidente. O senhor vai ter uma pane em Franca.

Não precisei lhe explicar duas vezes. Ele pediu:

— Ótimo, combina aqui com o Dilermando.

O coronel Dilermando era uma espécie de ajudante-de-ordens dele. Combinei: o avião deveria descer no meio do caminho, a comitiva convocaria a imprensa, Juscelino comentaria o incidente e a viagem seria retomada, horas depois, com o conveniente atraso. Juscelino perderia a solenidade religiosa mas não perderia os votos — nem os heréticos nem os católicos.

Acendemos, assim, uma vela a Deus e outra ao diabo. Juscelino se safou, santamente. Assim como ele já havia, antes, acendido uma vela ao PDC, eu pretendia fazer com que Juscelino, agora, acendesse uma vela à UDN — adversária tradicional. O governo civil estava em degringolada e eu achei que só a criação de um movimento democrático vigoroso, acima das divergências partidárias, poderia evitar o pior.

Mas os líderes políticos preferiam bailar à beira do precipício.

64: meu complô democrático

João Goulart conspirava, Leonel Brizola conspirava, os sindicatos conspiravam. Carlos Lacerda conspirava, os militares conspiravam, os empresários conspiravam. Em fins de 1963, todos tramavam o golpe — o *seu* golpe.

Juscelino Kubitschek acreditava. Acreditou em Jango até o final — Jango que queria o golpe. Acreditou em Lacerda — Lacerda que tramava o seu golpe. Juscelino e, com ele, nós todos lutávamos pela legalidade. Mas os políticos tinham ensandecido.

Em 1963, um episódio cristaliza o afastamento de Jango — traição que Juscelino, elegantemente, preferiu não ver. Eu assisti pessoalmente. Tínhamos ido à Itália para uma série de contatos internacionais. Entre eles, ninguém menos do que Gianni Agnelli, o trepidante *capo* da Fiat. Foi a primeira vez que estive em Turim, terra natal de meu pai, e me emocionei com aqueles sólidos solares savoiardos e a geometria impecavelmente ampla das avenidas, os arvoredos acolhedores de pessoas e de histórias.

Estivemos com o Agnelli em Turim, depois ele nos mandou a Roma no seu Grunman bimotor. Não imaginava que, um par de anos depois, estaria no mesmo ramo de negócios que ele. Essa amizade me valeria muito no futuro.

Íamos seguir viagem para Roma e, depois, Paris. Quando chegamos a Roma, fomos surpreendidos com a morte de João XXIII. Delegações estrangeiras começavam a chegar para as exéquias e, à frente da comitiva brasileira, vinha o presidente da República, em pessoa. Achamos, eu e o Osvaldo Penido, secretário pessoal de Juscelino, que aquele final de primavera romana poderia propiciar uma boa conversa entre o ex e o atual presidente.

Juscelino estava hospedado na embaixada em Roma, com seu amigo de velha data Hugo Gouthier; Jango era recepcionado pelo embaixador junto à Santa Sé, que, na época, era o Expedito Rezende. O que me inquietava, então, era o expres-

sivo silêncio de Jango a respeito da candidatura Juscelino. E Juscelino tinha em suas contas o apoio de Jango — isto é, do PTB. Estava na hora de colocar as coisas a limpo: afinal, Jango apostava em JK ou no impasse?

Era a pergunta que eu queria ver Juscelino fazendo a Jango, em Roma, diretamente. Foi a pergunta que o Penido e eu acabamos, sinuosamente, tendo que fazer, nós mesmos.

— Tudo bem o encontro — capitulou o ex-presidente. — Mas eu não vou. Vão vocês dois.

Atravessamos o Tibre, ingressamos na Via della Conciliazione, a larga avenida que dá acesso à Piazza São Pedro, e nos detivemos diante da embaixada.

A conversa com Jango foi penosa. Eu nunca o tinha visto ao vivo. Era afável, cordial, falava baixo, mas escorregava como uma serpente quando pressionado a dizer o que quer que fosse. Osvaldo Penido, dono da legendária habilidade mineira, assuntava, pacientemente; o presidente enviesava a conversa. Jango era dessas criaturas incapazes de olhar nos olhos do interlocutor. Eu, pelo menos, saí de lá com esta certeza: no apoio de Jango, não dava para confiar. Juscelino continuou confiando.

Por minha responsabilidade, confiou também em Carlos Lacerda, o mais temível adversário que alguém pode ter tido — e que privilegiava suas farpas para JK. Na frustrada aproximação Juscelino-Lacerda, contei com a parceria do então presidente da Assembléia Legislativa de São Paulo e histórico udenista, Roberto de Abreu Sodré.

Eu temia pelo golpe. Vindo ele da direita ou da esquerda, encontraria Juscelino Kubitschek bem no alvo. Certa noite, transmiti ao presidente esta minha apreensão.

— Precisamos ampliar o arco democrático — disse-lhe.

No fundo, eu propunha uma conversa com Carlos Lacerda. Tinha o canal para chegar lá: Sodré, que era ninguém menos do que o chefe nacional da campanha presidencial do governador carioca. Juscelino aceitou. Liguei, de imediato, para Sodré. Ele não esperava. Lembro-me que ele estava numa re-

cepção, na casa do cônsul da Suécia, Eric Svedelius. Eu tinha pressa. Sodré achou a proposta razoável e marcou comigo, na manhã seguinte, no aeroporto de Congonhas, de onde seguiria para a Bahia.

Isso já era janeiro de 1964. A situação se deteriorava. Tentei convencê-lo de que nada seria bom para Lacerda se fosse ruim para a democracia.

— Vou estar com ele em Salvador. Te telefono — prometeu Sodré.

Telefonou: Lacerda aceitava a abertura de um canal de conversas. Por ora, o próprio Sodré seria seu mensageiro. De volta da Bahia, lá fomos, Sodré e eu, para um encontro com o Juscelino, na casa da Maristela e do Rodrigo Lopes, filha e genro, na Rua Sá Ferreira, no Rio. Combinou-se a estratégia preliminar de uma articulação antigolpe. Juscelino mobilizaria os seus; Lacerda, os dele. De imediato, numa reunião interparlamentar a se realizar no Rio Grande do Sul, naquele mês, seria criada uma frente de resistência democrática. Sodré informa a Lacerda, que aceita.

A bem da justiça, a conspiração pela democracia tinha outra peça-chave: o jornalista Silveira Sampaio e seus programas de debate e entrevistas, na TV Excelsior de São Paulo e na TV Rio, precursores dos atuais programas do gênero. Silveira estava na conspiração antigolpe. Convidou Juscelino para um programa na TV Rio que iria proclamar a senha do movimento. Noite acidentada: quando chegamos na emissora, faltou luz e tivemos que subir, o Silveira Sampaio, o Juscelino e eu, cinco andares pela escada. Os supersticiosos veriam aí uma advertência. Juscelino não era supersticioso.

Antes mesmo que a reunião interparlamentar começasse, no sul, Lacerda também foi à tevê. Era, porém, um homem encantado com suas próprias palavras. E de suas palavras escorriam veneno. Foi e desancou Juscelino. Desancou Jango. Desancou todo mundo. Com certeza, ele já estava em outra conspiração. Aquela que acabaria por cortar-lhe a cabeça.

A conspiração democrática fracassara. Uma outra só viria a ser tentada em fins de 1966, início de 1967, nas articulações do próprio Carlos Lacerda. Também aí Juscelino, com sua conhecida elegância, se engajou. Também aí a articulação fraquejou. A rigor, a única frente ampla entre Lacerda e Juscelino que funcionou deu-se aqui mesmo, dentro de casa: Juscelino foi meu padrinho de casamento, em 1965; Lacerda foi o padrinho de batizado de meu primeiro filho, Mario Bernardo, em 1966.

Em 1964, os civis se devoraram a si mesmos. Os militares encontraram a estrada livre pela frente. Cuidado: o Brasil adora repetições.

JK é humilhado

O mais generoso de todos os políticos que já passaram por este país jamais pregou a violência contra quem quer que seja — nem mesmo contra aqueles que usaram e abusaram dela, contra ele. Em 1965, cassados os seus direitos políticos pelo general-presidente que ele ajudara a eleger, Juscelino Kubitschek foi convidado a prestar depoimento no famoso IPM — inquérito policial-militar — de um candidato à fama: o general Ferdinando de Carvalho.

Alguns meses antes, uma pesquisa indicara que Juscelino ganharia uma eleição presidencial com quase 60% dos votos. Sua popularidade era enorme. Mas o homem que o interrogava se comportava como se não o conhecesse. Juscelino tinha de se apresentar ao quartel às oito da manhã. Um coronel o esperava, sentado, impassível. Não lhe oferecia cadeira. Juscelino, de pé, tinha de responder, dia após dia:

— Nome?

— Profissão?

— Estado civil?

— Endereço?

Interrogatório de quatro, cinco, até oito horas, e o ex-

presidente da República, o homem mais querido do povo brasileiro, de pé, sujeitando-se às humilhações de um coronel que tentava extrair dele os segredos sobre a ''sétima fortuna do mundo''. A dele, Juscelino — diziam. Ou sobre o suntuoso apartamento em Paris — que eu pessoalmente visitei um dia, um apartamento de poucas peças, que valeria uns 200 mil dólares, na época, e que pertencia, de fato, ao deputado Sebastião Paes de Almeida, amigo de longa data de Juscelino.

Temos a mania nacional de nos inquietar muito com o dinheiro dos outros e pouco com o nosso próprio. Trata-se do sinal mais nítido de uma mentalidade provinciana. O Juscelino tinha a sétima fortuna do mundo. Depois era o Shigeaki Ueki quem tinha a sétima fortuna do mundo. Ou o Sebastião Camargo. Pena que as revistas especializadas, tipo *Forbes* ou *Fortune*, jamais se dêem conta desse triunfo brasileiro. O sultão de Brunei não faz propaganda e está sempre na lista.

O que talvez ajude a entender alguns papéis ridículos a que, eventualmente, nos submetem no exterior, como aquela história fantasiosa do ex-presidente do Banco Central, Antônio Carlos Lemgruber, que, em 1985, informou oficialmente aos credores externos do Brasilinvest, vítima de intervenção do governo, que seus débitos seriam saldados com os 50 milhões de dólares que o empresário Mario Garnero tinha depositados no exterior. Cinqüenta milhões de dólares. O presidente do Banco Central do Brasil dava o atestado público de que não tinha noção do que estava falando — e falava de alguma coisa que supunha-se que ele entendesse, isto é, dinheiro. Interpelado judicialmente, saiu-se com esta — invenção da imprensa.

Fico devendo a Juscelino as minhas eventuais manifestações de tolerância ante tolices como essa, do dr. Lemgruber. O ex-presidente suportou-as, a todas, as mais grosseiras, com sua reconhecida elegância. Quando faleceu a sétima fortuna do mundo, onde estavam os alqueires de terra em Goiás, os depósitos milionários na Suíça, os imóveis em Paris e em Nova

York? A própria dona Sarah me pediu que ajudasse a vender, posteriormente, um ou outro bem da família, para manter um nível de vida bastante discreto. A farsa se esvaiu, melancolicamente.

No dia 31 de março de 1964, Juscelino recebe, em sua casa, um telefonema do presidente João Goulart, que está no Rio. A revolução já ganhara as ruas, o dispositivo militar de Jango falhara, o poder estava por um fio. Juscelino antecipa qual será o desfecho de tudo, mas acede:

— Vou atender ao pedido de um amigo.

Horas depois, Jango estará no Uruguai e Juscelino, ao lado dele, numa foto estampada com enorme alarde pelos jornais que apoiavam o movimento militar. Juscelino se encarregaria de assumir as conseqüências daquilo que eu, certa vez, disse a ele ter sido o beijo da morte.

Em abril de 1964, Juscelino lidera o PSD a uma posição a favor de Castello Branco, a ser eleito indiretamente pelo Congresso. Havia resistências dentro do partido, que era o maior da Câmara e cujos votos decidiriam o pleito. Castello assume, junto às lideranças políticas, o compromisso de que o calendário eleitoral será mantido. Ele próprio será um presidente de transição: cumpre o resto do mandato de Jango e preside as eleições de 1965, nas quais Juscelino é candidato ostensivo. Juscelino confia e leva o PSD com ele. Quase todo: um político mineiro que gosta de trafegar pela sombra é um dos raros pessedistas a votarem em branco. Seu nome: Tancredo Neves.

Castello Branco aceita a prorrogação de seu mandato para 66, promove o fim dos partidos políticos e culmina sua ação cassando o homem que o ajudou a se eleger. Nunca ouvi da boca de Juscelino alguma coisa nem levemente parecida com uma crítica, uma manifestação de rancor contra o primeiro presidente do ciclo militar, o homem que cortou sua irresistível ascensão a um segundo mandato presidencial.

Um projeto para o Brasil

JK-65. A senha empolgava o país. Só havia um problema: São Paulo. Dilacerado entre um incipiente trabalhismo e as duas flores locais do populismo — Ademar e Jânio —, São Paulo rejeitava os forasteiros, ainda que fosse aquele mineiro Juscelino, que fincou, com a industrialização, as bases da futura prosperidade paulista. Não, São Paulo resistia. Um PSD de solenes figuras — Auro de Moura Andrade, José Ferreira Keffer, José Armando Afonseca, Pacheco Chaves e um garoto promissor chamado Ulysses Guimarães — e minguados votos pouco podia fazer em benefício de Juscelino. Juscelino achou que eu podia.

Em 1961, eu tinha 24 anos de idade e uma razoável capacidade de criar confusões, como aquela a que o submetemos na faculdade. Virei uma espécie de coordenador informal da campanha JK-65 em São Paulo. Ato seguinte: comício em Vinhedo. Minha área de influência. Multidão. Subo ao palanque e lanço a candidatura de Juscelino. Começo a me sentir um político de verdade. Por três anos, mantive esse gostinho na boca.

Juscelino arrisca-se a passar à História como o político do coração — generoso, empolgado, intuitivo. Minha convivência com ele me obriga a corrigir: foi também o político da cabeça. Tinha uma visão de estadista. Um projeto para o país. Uma compreensão completa do que era o Brasil — e do que poderia vir a ser. É o único político do qual posso dizer isso.

Um exemplo? Seu principal assessor econômico, o ex-ministro Lucas Lopes, costumava dizer a ele que a vocação brasileira ainda era a de exportador de matérias-primas e produtos agrícolas. O mercado internacional estava favorável a quem vendia, o Brasil devia aproveitar a oportunidade. Juscelino reagia: exatamente porque o Brasil era um país com enorme potencialidade agrícola é que tinha de desenvolver sua indústria.

Explico melhor: não foi por acaso que Juscelino decretou que seu primeiro governo seria o da indústria e que o segundo seria o da agricultura. Para perplexidade dos ortodoxos, ele

achava que era essa a ordem natural das coisas, e não o contrário. Cinqüenta anos em cinco para a indústria; e cinqüenta anos em cinco para a agricultura. O símbolo do JK-65 era — lembram-se? — um tratorzinho.

Como fazer uma agricultura eficiente, produtiva, competitiva — e não apenas romântica — sem máquinas, sem implementos, sem fertilizantes, sem estradas por onde escoasse a produção, sem armazéns e silos, sem portos aparelhados? JK inverteu a mão da expectativa econômica. Tenho certeza de que, se o tivessem deixado governar, a agricultura brasileira teria se modernizado como a indústria se modernizou. Dificilmente estaríamos falando ainda em reforma agrária.

O trator era o símbolo e havia um belo projeto agrícola a escorá-lo, elaborado a partir de consultas e contribuições que Juscelino foi buscar, pessoalmente, sem fadiga, com os melhores técnicos do país. Era assíduo no Instituto de Agronomia de Viçosa, Minas. Aqui em São Paulo, acompanhei-o várias vezes ao Instituto Agronômico de Campinas, ao Luiz de Queiróz, de Piracicaba, a conversas com o João Guilherme Ometto, o Lino Morganti e outros fazendeiros da região. Ao final, um jovem assessor, por quem Juscelino tinha enorme respeito, compilou as sugestões e produziu um completo programa agrícola. O jovem assessor chamava-se Aníbal Teixeira.

Juscelino era a cabeça por trás de tudo:

— Como é que poderíamos fazer a colonização de um país deste tamanho na base da ferrovia ou do caminhão importado? — ele me explicou, certa vez.

O projeto econômico servia de forro a seu projeto político. Ele o maturou na primeira presidência, no corpo a corpo com a instabilidade institucional crônica do país. Imaginem uma agricultura forte, modernizada, produzindo 120 milhões de toneladas de grãos por ano, como estava ao alcance da mão, na época — e estaria hoje, se tivéssemos alguém como Juscelino no comando. Quem é que iria trocar o campo pela cidade? Com as cidades desobstruídas do entulho humano da miséria, esta-

ria sanado o grande mal político da nação: o populismo. Para desespero do passado, Juscelino sempre apostou no futuro.

Belas intenções, você pode dizer, com o compreensivo ceticismo de quem lida com os políticos de hoje. Juscelino, não: ele não apenas tinha a visão clara das coisas, tinha a coragem de fazê-las.

A Sudene, por exemplo, foi a cunha que Juscelino enfiou na estrutura terrivelmente oligárquica do Nordeste. Uma revolução silenciosa. Não é de estranhar que os grandes coronéis, como Argemiro Figueiredo, tenham sido absolutamente contrários à Sudene. E quem Juscelino colocou à frente da Sudene? Celso Furtado. Que fez o quê? Um planejamento para a aplicação eficiente e honesta das verbas a fundo perdido que iam atender os coronéis do Nordeste, como se faz hoje com os recursos da Seplan. Andamos trinta anos para trás: a renordestização das verbas está em pleno vigor, a indústria da seca voltou ampliada.

Juscelino enfrentou uma oposição feroz. Principalmente dentro do seu partido, o PSD — que abrigava várias dessas lideranças nordestinas contrariadas. Mas comprou a briga. No II Ciclo de Estudos sobre a Integração no Nordeste, que promovi, aqui em São Paulo, em 1962, o Celso Furtado me disse que foi o voto do Brasil moderno que decidiu, a favor da criação da Sudene. Os políticos do Nordeste eram, naturalmente, contra.

Impecável coerência do projeto político de Juscelino. Primeiro, equilíbrio econômico: agricultura eficiente, indústria forte. Daí, equilíbrio entre cidade e campo. Equilíbrio regional: um Nordeste moderno, vigoroso. E, enfim, equilíbrio internacional. Juscelino sabia medir o peso do Brasil no mundo e, num discurso de improviso, rigorosamente de improviso, que fez a uma platéia de jornalistas pesos-pesados dos Estados Unidos, no National Pen Club, de Washington, foi aplaudido de pé. Foi em 1963 e eu estava com ele. O Brasil, disse Juscelino, tem condições de se afirmar como ponto de equilíbrio numa

economia mundialmente aberta. Vinte e cinco anos depois, o Brasil anda meio desequilibrado diante de uma economia mundial que alguns de seus dirigentes preferem ver vedada ao país.

Por onde passava, tratavam-no como a um estadista. E ele era um. Lembro-me que na noite da crise dos mísseis em Cuba, em outubro de 1962, eu estava no apartamento dele, na Avenida Vieira Souto, no Rio. A televisão e as rádios noticiavam o ponto incandescente da confrontação. Jantamos e descemos para uma caminhada na calçada. Puxei o assunto:

— Como ficam as coisas, presidente?

Ele me deu uma lição: os russos não tinham condições tecnológicas nem militares, naquele momento, para aceitar o enfrentamento; por isso, iriam recuar; passou a desfiar uma enormidade de números, cifras, que atestassem sua certeza e, em seguida, mergulhou numa digressão sobre estratégia geopolítica que nos tomou toda a caminhada. Pergunto-me quem é que gostaria de ouvir, hoje, algumas lideranças nacionais a respeito do mesmo assunto?

Juscelino Kubitschek era um estadista e, no entanto, no dia 8 de junho de 1964, apenas uma meia dúzia de gatos-pingados teve a dignidade de se juntar à porta de sua casa, em Belo Horizonte, na silenciosa solidariedade ao homem que acabara de sofrer a mais injusta das violências: a sua cassação. Os políticos, evidentemente, se meteram debaixo da cama.

Desse episódio triste, tirei uma lição para minha vida, e que forma um bom par com outro acontecimento, no qual eu era a figura principal — os dois episódios, o que se deu comigo e a cassação de Juscelino, exemplificando com propriedade até onde vai a solidariedade humana, especialmente dos que se dizem amigos, no momento das adversidades.

A história que me envolve ocorre em 1963, quando a melhor elite paulistana se acotovela no restaurante Fasano, no mezanino do recém-inaugurado Conjunto Nacional, na Avenida Paulista, para homenagear o novo cidadão honorário da capital. Eu entro no elevador e ouço dois senhores comentarem:

— Mas você não o conhece? Ele é formidável... Um rapaz de enorme valor. Nós nos conhecemos há mais de dez anos.

E por aí foi, descrevendo a honorabilidade, as virtudes, o caráter impoluto do homenageado. Que era eu. Minha condição de coordenador da campanha JK-65 tinha me dado trânsito político e a Câmara Municipal me concedeu o título. Desnecessário dizer que o meu amigo íntimo jamais me vira na vida.

Assim se fazem — e se desfazem — as reputações. Muitos dos meus amigos íntimos iriam fugir de mim, como fugiriam de um leproso, em 1985. Dá para imaginar o quanto sofreu Juscelino. Dá para imaginar também o quanto lhe fizeram bem à alma manifestações espontâneas de amor, como aquela que recebeu, de volta do exílio, no mais impróprio dos locais. Era segunda-feira de carnaval, 4 horas da manhã, o baile do Teatro Municipal no seu apogeu. Juscelino e acompanhantes, discretamente, sobem a um camarote. Ao seu estilo: nenhum alarde. Mas os foliões percebem. Um puxa palmas, os outros vão aderindo, e, em segundos, o baile pára. Todos aplaudem. A euforia da festa dá lugar a uma cativante manifestação de carinho. Quem mais a mereceria, senão Juscelino?

A morte derradeira

No dia em que Juscelino Kubitschek morreu, ele tinha, no bolso, um número de telefone anotado num cartão. Esse telefone poderia ter evitado a tragédia. Era o meu.

Fazia algum tempo que não nos víamos e o encontro, naquela noite de sexta-feira, no Hippopotamus, foi casual. Tínhamos saído, uns amigos e eu, para jantar e, de repente, aparece Juscelino, escoltado por Adolpho Bloch, o dono da *Manchete*. Nós nos cumprimentamos efusivamente mas a conversa, dadas as circunstâncias, foi rápida. Ele viera a passeio a São Paulo. Planejava ir a Brasília, no domingo.

— Ótimo, também estou indo — festejei. — Se o senhor quiser, vamos juntos, no jatinho.

Anotei para ele meu novo número de telefone. Combinamos: então, amanhã a gente se fala.

Ele se hospedava na Casa de Manchete. Quando liguei, na manhã de sábado, ele ainda não tinha acordado. Quando ele ligou de volta, eu tinha saído. Jamais poderia imaginar que esse desencontro banal teria conseqüências tão funestas. Ainda no sábado, fui para a fazenda de Campinas e, na esperança de que Juscelino viesse se juntar a nós, pedi ao piloto que levasse o avião para Viracopos. Sairíamos de lá no dia seguinte. Ele não ligou, eu me absorvi com tarefas na fazenda, minha ida a Brasília foi ficando para a segunda-feira. Às 10 da noite de domingo, um ex-diretor da Volkswagen me chama:

— Mario, você soube que o Juscelino acaba de morrer, num desastre na Dutra?

O aviãozinho que me levaria, na segunda de manhã, para Brasília, me levou ao Rio, para um dos momentos mais tristes da minha vida.

Levantaram muitas hipóteses mirabolantes sobre o acidente, tentaram sufocar a dor do povo brasileiro com a teoria conspiratória de um atentado, mas sinceramente, por tudo o que eu conhecia desse homem admirável, diria que ele seria o primeiro a desmentir qualquer fábula a respeito do acidente. A mesma maneira simples, sincera e destemida com que o ex-presidente se comportava, em vida, ele exibia em relação à morte. Gostava de contar as histórias de quando esteve bem próximo dela.

Certa vez, pegou um aviãozinho do governo de Minas — ele, governador — e, na chegada do Rio, enfrentou um temporal bravo. Não tinha teto nem combustível suficiente para voltar. Ficaram lá no alto, rodando, rodando, na mais absoluta escuridão, até que o piloto, no desespero, fez uns vagos cálculos na cabeça e avisou:

— Vou tentar pousar no mar.

Juscelino disse que pensou: "Vamos é morrer".

O avião mergulhou e, quando o piloto se aproximava daquilo que pensava ser o alto-mar, eis que passa um vulto negro perto do avião e descortina palidamente, à sua frente, o aeroporto Santos Dumont. O vulto negro era o paredão do Pão de Açúcar.

Outra vez, a caminho do Nordeste, já no Viscount presidencial, Juscelino ficou a despachar, por rádio, uma espécie de testamento político, decretando providências e nomeando os auxiliares mais próximos — enquanto as quatro turbinas do avião, todas as quatro, rateavam pateticamente. O Viscount perdeu altura, mas conseguiu planar até um pouso de emergência. Descobriu-se que o avião do presidente da República havia sido abastecido com querosene de má qualidade. Nem assim ele se sentiu pressionado por nenhuma fantasia persecutória.

A fatalidade colheu Juscelino, em 22 de agosto de 1976 (22 de agosto, como meu antigo Centro Acadêmico da PUC). Se houve alguma parceria, em sua chorada morte, foi a da ironia: o homem que mais abriu estradas no Brasil, morreu em uma delas.

5

Kennedy, Persona Non Grata

A primeira trombada que demos, o governo e eu, aconteceu em 1964 — ano de revolução e da cassação de Juscelino Kubitschek. O episódio gira em torno de um sobrenome ilustre: Kennedy. Pela primeira vez, eu tirava meus olhos da política brasileira para botá-los na realidade mundial. Descobri, em 1964, que minha vocação era internacional.

Trabalhava com os negócios imobiliários, que iniciara ainda na faculdade, em São Paulo. Namorava, no Rio, a Ana Maria, filha do Joaquim Monteiro de Carvalho — e com ela iria me casar, um ano depois. Os mesmos que me viram vestido de garçom, no primeiro encontro com Juscelino Kubitschek, apostaram que eu estava dando o golpe do baú. Um julgamento que deve ter sido refeito, depois, em 1985, quando perdi 50 milhões de dólares, por baixo, e me mantive vivo. O dinheiro não está entre as minhas prioridades, embora eu nunca tenha hipocritamente fingido vergonha de possuir algum.

Naqueles anos 60, eu insistia com meus simpósios. Fundei com o amigo leal e sem medo Caio Alcântara Machado o Fórum das Américas — com reuniões anuais voltadas para o continente e seus problemas básicos, de saúde, educação, agricultura, comércio, indústria. Para o primeiro encontro, marcado para o final de 1964, elegemos o assunto educação e começamos a receber adesões: o ministro de El Salvador, o do

México, o da Bolívia (este, um general, Hugo Banzer, de quem nós ouviríamos falar muito, posteriomente). Achei que precisávamos incrementar o cardápio. E saquei do telefone internacional.

Meu alvo era Robert Kennedy, o irmão do presidente assassinado. Senador dos Estados Unidos, Bob Kennedy preparava-se para ensaiar a caminhada que a mística da família lhe cobrava: a presidência da República. Imaginei que seria interessante para ele um giro latino-americano. Um giro, é claro, de candidato.

O telefone buscou, primeiro, o embaixador do Brasil em Washington, que era um conhecido meu das jornadas nordestinas na faculdade: o ex-governador Juraci Magalhães. Além do telefonema, recorri a uma cartinha pessoal, explicando-lhe meu projeto. Recebi uma resposta simpaticíssima, junto com a velada suspeita de que nem o governo brasileiro nem seu representante dos Estados Unidos moveriam um dedo para me facilitar a tarefa. Juraci me enviava um diplomático ''não''. Robert Kennedy, acerbo crítico do golpe militar, não seria uma *persona grata*, no Brasil.

Decidi comprar a briga. Com Arnaldo de Alencar Lima, um dileto amigo que me acompanha até hoje nas minhas missões mais espinhosas, embarquei para Washington. Estava disposto a ir bater à porta do senador, pessoalmente. Juraci teve a gentileza de nos hospedar na embaixada, com uma leve névoa de ceticismo turvando-lhe os olhos. Quando percebeu nossa determinação, nomeou o ministro-conselheiro para nos acompanhar nas negociações. O nome dele, lembro-me bem, é Orlando Carbonar. Eu ia encontrar esse mesmo eficiente Carbonar, já embaixador, no meio do tiroteio que travei com o Itamaraty, quase vinte anos mais tarde, por ocasião da visita de Ronald Reagan ao Brasil. Tem todo o direito de me considerar um criador de casos.

A embaixada — isto é, o ministro Carbonar — entrou oficialmente no circuito. O embaixador fazia figa para não dar

certo. O gabinete de Kennedy, no Senado, continuava em silêncio. Finalmente, um sinal: haveria uma cerimônia pública, no cemitério de Arlington, pela morte do ex-presidente John Kennedy. Quem sabe a gente não poderia ter um contato lá? — aconselharam.

Fomos, Arnaldo e eu. Com uma *corbeille* de flores, para depositar sobre a tumba. Chegamos e não havia quase ninguém: a cerimônia fora cancelada, porque o cimento que cobria a sepultura tinha sido restaurado e não secara a tempo. Depositamos as flores numa sepultura qualquer. E começamos a desconfiar de que a sorte conspirava contra nós.

A semana tinha se esvaído e nada da resposta do senador. Na sexta-feira, nosso anfitrião, muito gentilmente, nos disse uma frase que entendi como um claro convite para nos retirarmos:

— É, parece que realmente não vai dar...

Não gostei muito daquelas evasivas. Decidi partir da embaixada; mas não de Washington. Ainda era muito cedo para desistir. Fomos para um hotel, esquecemos o Carbonar e definimos uma nova estratégia, mais para o estilo do corpo-a-corpo. Como todos os figurões de Washington, Bob Kennedy não morava na capital, e sim fora da cidade, já no Estado da Virgínia. Alugamos um carro e nos dirigimos para lá, naquela mesma noite.

A casa ficava numa planície e tinha o aspecto dessas mansões do campo. Aproximamo-nos. Primeira dificuldade: a casa era guardada por uns cachorrões enormes, irritadiços e de dentes afiados. Segundo problema: havia uma festa. Eu poderia dizer que, como não tinha levado o *black-tie* com o qual, segundo meus desafetos, tinha penetrado numa recepção para Juscelino, desta vez arriscava-me a ser surpreendido. Posso dizer, também, que, fantasiado de garçom ou não, meu atrevimento não tinha limites. Aproximei-me e bati na porta.

Com um inglês àquela época apenas razoável, expliquei ao

mordomo: há uma semana tentávamos falar com Mr. Kennedy, nós que tínhamos vindo de tão longe. O mordomo fez um muxoxo:

— O senador está recepcionando o general Westmoreland.

William Westmoreland era ninguém menos do que o comandante-chefe das tropas norte-americanas no Vietnã. Devia ter, de fato, alguma precedência sobre dois patéticos estudantes brasileiros. Mas o próprio mordomo se apiedou:

— Esperem um minuto.

Voltou, com um cartão de Bob Kennedy na mão. Mais do que um cartão, era uma senha:

— Apresentem-se com isso amanhã, no gabinete dele.

Até hora marcada já tínhamos. Voltamos para o hotel e ligamos para o embaixador Juraci Magalhães:

— O senhor nem imagina o que nos aconteceu...

E romanceei um pouco a história. Em deferência pela gentileza demonstrada pela embaixada, sugeri que o ministro Carbonar nos acompanhasse no dia seguinte. Ele deveria gostar de ser apresentado ao senador. Bob Kennedy nos recebeu no gabinete, uma sala singelamente decorada, em que só se destacava uma galera antiga, presente do irmão John. Quis saber que tipo de gente o escutaria:

— Um seminário aberto — expliquei.

— Só para *whealthy people*? — ele voltou à carga.

Percebi que ele não queria falar para a elite, em auditórios fechados. Como bom candidato, queria um palanque. Fiz o máximo para lhe dar a impressão de que teria o seu comício. Ele aceitou, em princípio. Faltava marcar a data. Tomamos o primeiro avião, não sem antes dirigirmos uma última palavra de agradecimento e de despedida ao Juraci Magalhães. Que coincidentemente estaria de novo na linha de frente do *affair* Kennedy, quando Bob chegou no Brasil, em novembro de 1965. Na ocasião, Juraci substituía Milton Campos como ministro da Justiça de Castello Branco.

Como as comunicações com Bob Kennedy, após a nossa volta

entraram de novo numa área cinzenta, eu me inquietei. Peguei o telefone e chamei seu gabinete, em Washington. Informaram que ele estava em Nova York. Fiquei sabendo que ele sempre se hospedava no Hotel Carlyle. Voltei à carga. A telefonista me ligou com o quarto do senador Kennedy. Uma voz masculina me atendeu. Eu me apresentei:

— Senador, eu sou aquele brasileiro que esteve com o senhor, combinando a palestra...

A voz se fez de desentendida. Eu não acreditava no que ouvia:

— Mas, senador, estive no seu gabinete, aquele da galera, que seu irmão lhe deu...

— Ah, me desculpe — interrompeu a voz. — Acho que o senhor quer falar com meu irmão.

Quem atendera fora o senador Edward Kennedy. Disse que, em meia hora, eu encontraria Bob no hotel. Voltei a ligar e acertamos tudo, afinal.

A notícia de que Robert Kennedy viria ao Brasil foi recebida como um transtorno para o governo, mas como uma esperança para a oposição. Certa manhã, eu estava no escritório do grupo Monteiro Aranha, no Rio, quando me apareceu o advogado Sobral Pinto, todo de preto, com um guarda-chuva, naquele calor carioca:

— Queria lhe dizer como, para nós que lutamos pela redemocratização, é importante essa visita.

No mesmo dia, Juraci Magalhães, já ministro, me telefona:

— Não é possível. Ele vem fazer uma confusão, uma demagogia. Você precisa retirar o convite.

Assumi o risco:

— Ministro, não dá.

Bob Kennedy trouxe com ele um avião cheio de jornalistas. Tinha seus próprios planos a respeito da viagem. O risco que assumi era muito maior do que eu poderia presumir. Era a primeira personalidade internacional a visitar o Brasil, desde março de 1964. E era um adversário do regime militar. Além disso, estava em campanha: cortou cana com camponeses no Nor-

deste, visitou favelas no Rio, e foi ao Maracanã para aquela foto clássica com Pelé, no vestiário, cheio de espuma. O Fórum das Américas foi uma rápida escala na viagem de um político de vocação totalmente populista. A conferência, na Federação do Comércio, teve de qualquer modo uma repercussão enorme. Saudou-o o governador Ademar de Barros. Num inglês para ninguém botar defeito.

Ainda me encontrei com Bob, nos Estados Unidos, outra vez, um ano e pouco antes de ele morrer varado pela bala de um maluco.

6

O Brasil Dá um Baile em Salzburgo

A cassação de Juscelino durou dez anos. Meu primeiro exílio interior — eu teria outro — vai mais ou menos por aí. De 65 a 75, fiquei distante da política e dos políticos. Longe de mim, porém, querer me comparar com JK: o maior estadista que esta República teve amargava as tristezas de uma injustiça que lhe fora imposta; o ex-estudante de Direito, recém-casado, empresário iniciante, apenas tentava aliviar, com enorme dedicação ao trabalho, a sua decepção política.

Achei que estava na hora de curar minha ressaca moral. E há algum cenário melhor para isso do que Salzburgo?

Minha volta à vida pública brasileira se dá a alguns milhares de quilômetros do Brasil. Na cidade de Mozart. Ao som de quartetos de câmara. Também não posso me queixar da qualidade dos vinhos brancos do lugar. Com o testemunho ilustre de 2 200 dos maiores empresários do Primeiro Mundo — junto com os principais homens de negócios do Brasil. Com conseqüências incríveis para o futuro financeiro de nossa pátria. Eu era, de certo modo, o anfitrião de toda a coisa. Jamais imaginei que o que eu aprontei ali em Salzburgo, entre 26 e 28 de maio de 1975, resultaria, por exemplo, na subseqüente — e para mim, involuntária — queda de um ministro de Estado. Ou que, com Salzburgo, se abririam avenidas de ressentimento no co-

ração de ferro de outro ministro, de quem bastava uma palavra para os alicerces do Brasil do dinheiro tremerem.

Por ora, deixem que eu lhes apresente aquele que, a bem da justiça, foi meu grande cúmplice no Seminário Internacional sobre Investimentos no Brasil: Mário Henrique Simonsen. Para ele, para mim, e até mesmo para o Brasil, Salzburgo-75 teve o sabor de um interessante recomeço.

Simonsen acabava de assumir o Ministério da Fazenda, no novo governo Geisel, com tantos poderes sobre a economia quanto os que o general Golbery, como chefe da Casa Civil, teria nos assuntos políticos. Eu acabava de assumir a presidência da Anfavea, o sindicato das montadoras de veículos, indicado por meu amigo e incentivador da Volkswagen, Rudolf Leiding. E o Brasil, com Geisel, buscava recuperar a sua melhor imagem externa, na esperança de atrair novos investimentos estrangeiros — depois daquela fase malfadada do governo Médici, em que ficamos conhecidos no exterior como o país do futebol... e da tortura.

Numa de minhas viagens ao exterior, pouco antes, passei os olhos numa revista francesa, que trazia a seguinte história:

> Um político brasileiro se reúne com uma multidão de favelados, e pergunta a eles:
> — Nesse bairro tem luz?
> — Não tem, não senhor — lhe respondem.
> — E casa, tem? — insiste o político.
> — Tem não — grita o coro.
> — Tem água?
> — Não.
> — Tem ônibus?
> — Não.
> — Então, por que diabo vocês não mudam de bairro?

Esse era o Brasil que a Europa conhecia, no início dos anos 70. Pressenti que era hora de acabar com isso. Afinal, o país estava mudando, internamente: Geisel pregava a distensão, o regime queria se arejar. O mundo precisava saber. Comecei con-

sultando meus amigos da indústria automobilística. Todos se entusiasmaram. Wolfgang Sauer, então presidente da Volks brasileira, hoje presidente da Autolatina e um personagem que aparecerá muitas vezes nesta minha história, sugeriu uma conversa com Simonsen. Fomos os dois a um jantar na casa do ministro, em Brasília. Concordamos: o seminário tinha de ser no exterior. A Anfavea tomaria a iniciativa. Toda a indústria, com certeza, iria aderir. Foi Iluska, mulher do Mário Henrique, quem sugeriu:

— Por que não Salzburgo?

Os Simonsen são loucos por música erudita. Resolvemos unir o útil ao Mozart. O Mário gostou tanto da idéia que, no dia seguinte, um telefonema dele, já de Brasília, me dava conta de um encontro dele "com o chefe". "Está aprovado", informava Simonsen. Geisel apenas pedia para que Reis Velloso, ministro do Planejamento, também fosse incluído nessa minicomissão de pais da idéia. O governo preparou a parte dele. Eu agitei no meio empresarial. Não sei quantos quilômetros (uns 60 mil), tive que voar, nos dez dias finais, convidando, pessoalmente, desde banqueiros do Kuwait até industriais finlandeses. No Brasil, noventa entidades das classes produtoras ratearam a conta. Em menos de trinta dias, a pirâmide estava de pé. Acostumado a promover debates em diretório acadêmico, eu, desta vez, tinha ido um pouco mais longe. A bordo de um DC-8 para Viena, procedente, se não me engano, de um país do golfo Pérsico, onde tinha ido acertar os últimos convites, eu sentia, porém, a aliviante sensação de que tudo andava bem.

Andava bem demais. O que era um problema sério. Cheguei ao QG do seminário, o fantástico Schloss Fuschl, de Salzburgo, uma semana antes da abertura. O telex no hotel metralhava, dia e noite, confirmações de presença e pedidos de reserva de apartamento. Salzburgo é uma cidadezinha barroca, silenciosa e recatada, com seus 200 mil habitantes e acomodações para 1 000 pessoas, suficientes para acolher o fluxo

turístico mesmo na alta estação dos concertos mozartianos, na primavera. Nós tínhamos previsto 250 participantes, no Seminário Brazil. Vieram 2 200. Um jornal de lá publicou uma foto do aeroporto, coalhado de jatinhos executivos. Jamais a cidade sofrera tão extraordinária invasão. Metade de mim estava em pânico, recomendando que eu saísse correndo de volta para o Brasil e me refugiasse na fazenda, em Campinas. Metade de mim festejava que a promoção era um sucesso e que era o Brasil quem ia lucrar com ela.

A germânica Salzburgo recepcionou, por três dias, fraternalmente, o jeitinho brasileiro. Meus amigos Gianandrea e Tereza Matarazzo, ao comentarem com o motorista de táxi que os pegou no aeroporto a incerteza sobre onde ficar, acabaram conseguindo, na hora, um surpreendente convite para se hospedarem... na casa do próprio *chauffeur*. Aceitaram e não se queixaram da acolhida. Os participantes que chegavam foram se esparramando pelos hotéis e hospedarias das cidades vizinhas, sendo que um considerável grupo só conseguiu lugar para dormir a 180 quilômetros de distância, em Munique. Deve ter sido a primeira vez na História em que, para assistir a um seminário, um sujeito tinha de mostrar todo dia o passaporte.

Na recepção, na véspera da abertura, num feérico castelo situado na fronteira alemã, os duzentos convidados para o jantar formal, de *black-tie* e à luz de velas, tiveram de se espremer junto a igual número de penetras. Quem participou da festa foi o ministro da Economia da Alemanha Federal, Hans Friedrichs, de quem eu fiquei amigo e que iria desempenhar, mais tarde, um papel importante no acordo nuclear que o governo Geisel assinaria com os alemães.

Com outro alemão importante, eu quase tive de medir forças, na época, o que poderia ter botado em risco o destino da música sinfônica de todo o mundo. Ele se chama Herbert von Karajan, é conhecido tanto por seu talento na regência quanto por seu temperamento, digamos, vulcânico, e aconteceu de Herr Von Karajan estar presente, por aqueles dias, em Salz-

burgo, ensaiando exaustivamente a Filarmônica de Viena para a *saison* Mozart que se aproximava. O maestro ensaiava na Konzerthaus, o único auditório local onde caberiam os nossos 2 200 surpreendentes convivas. Era a Konzerthaus ou não tinha seminário.

Eu até já me apresentara para encetar a penosa embaixada, conhecendo de antemão a fama do regente, mas o prefeito, ao saber que desembarcaria na cidade, para o Seminário, ninguém menos do que o ministro das Finanças, Hannes Androsch, e que o próprio primeiro-ministro, o lendário Bruno Kreisky, tinha mandado uma mensagem de boas-vindas por seu intermédio, achou que tinha em mãos argumentos suficientes para desalojar, por uma manhã, o intratável Von Karajan. O prefeito jamais entrou em detalhes sobre a conversa, mas o certo é que a abertura foi muito bonita, o auditório estava lotado, e nem Mozart deve ter levado, num só dia, tanta gente à Konzerthaus como o Brasil levou.

A música que a platéia do Primeiro Mundo ouviu não feriu seus exigentes ouvidos. Nos dois anos seguintes a Salzburgo, o investimento estrangeiro no Brasil cresceu em US$ 1 bi e meio, e alguma coisa o Seminário tem a ver com isso. Estavam lá fantásticos *big shots*, todos os presidentes de indústria automobilística, da Volks, da Mercedes. Estava lá o Umberto Agnelli, da Fiat, na época também senador pelo Partido Democrata Cristão. É justo imaginar que houve, por exemplo, alguma relação entre a presença e a participação de Agnelli (ele chegou a falar, numa mesa redonda) e a rapidez da implantação da fábrica da Fiat no Brasil, inaugurada em Betim, menos de dois anos depois.

Justiça se faça à delegação brasileira: esteve afinadíssima e passou uma imagem de competência, seriedade e juventude. Além do Simonsen e do Velloso, foram o Alysson Paulinelli, que era o ministro da Agricultura, e o Paulo Vieira Belotti. Estranhamente, o próprio ministro, Severo Gomes, não foi indicado pelo governo para ir.

Eventualmente me acontece, hoje em dia, de vir um ou outro amigo dizer que, em Salzburgo, eu comecei a comprar a inimizade de Delfim Netto — inimizade na qual eu, sinceramente, não tenho nenhum motivo para acreditar, mesmo depois que um assessor dele fez publicar, na *Veja*, após o episódio Brasilinvest, abaixo de uma foto em que aparecíamos ele e eu, a legenda "inimigos íntimos". A intriga que corre é que eu não convidei Delfim Netto, então embaixador em Paris e inegável estrela da economia brasileira. No que me diz respeito, não é verdade. No que diz respeito às regras do Itamaraty, eu não sei dizer.

Oficialmente, representava o Brasil, além da comitiva nomeada pelo governo Geisel, o embaixador em Viena, André Mesquita. Eu, porém, pessoalmente, passei em Paris, e também em Londres, para convidar não só o Delfim como o Roberto Campos. O Itamaraty é que desaconselhou que eles fossem. "Senão o embaixador em Madri também se sentiria convidado, o em Lisboa, o em Bruxelas, e por aí afora", me explicaram depois.

Severo Gomes, sim, tinha razões para se sentir desprestigiado. Um seminário como o de Salzburgo e o ministro da Indústria e Comércio fora dele. Foi o alarme público de sua incompatibilidade com o esquema Simonsen-Velloso. Desenhava-se o primeiro racha político dentro do governo Geisel, que, como se sabe, teria outros. Isso merece ser contado com mais detalhes.

7

No Fogo Cruzado da Distensão

Faltava um dia para ser anunciado o ministério que tomaria posse com o novo presidente, Ernesto Geisel, em março de 1974, quando o general Golbery do Couto e Silva, principal articulador político do futuro governo, repassando a lista de nomes com Mário Henrique Simonsen, principal articulador da área econômica, sentiu falta:

— Mário, você não vai acreditar: falta um ministério.

— Qual é? — assustou-se Simonsen.

— Indústria e Comércio.

Simonsen e Golbery baquearam.

— Mas não se convidou ninguém? — perguntou o futuro ministro da Fazenda.

— Não — replicou o futuro chefe da Casa Civil. — De qualquer forma, é bom que seja de São Paulo.

Tentaram se lembrar de um ou outro nome. Havia, por exemplo, José Bonifácio Nogueira Coutinho, que estava em campanha para o ministério. Mas, de repente, a luz se acendeu na cabeça de Golbery:

— E aquele menino que foi da Carteira Rural do Banco do Brasil, na época do Castello?

— O Severo? — lembrou-se Simonsen.

— É, o Severo.

Assim, às vésperas do anúncio do ministério de Geisel, o

industrial e pecuarista Severo Gomes, que já não era propriamente um menino e que, mais do que chefe da Carteira Agrícola do BB, tinha sido ministro da Agricultura de Castello Branco, acabou entrando no gabinete de Geisel — sendo que o presidente só ficou sabendo disso quando um telefonema de Simonsen já se antecipara, fazendo a devida sondagem.

Esta história, que me foi contada pelo Mário Henrique, mostra que Severo de certa forma desembarcou de pára-quedas no esquema Geisel — o que ajuda a entender por que ele também acabaria saindo dele meio às pressas.

Para piorar as coisas, o governo Geisel inaugurou o hábito, que seria seguido depois até por essa chamada Nova República, de nomear, para as secretarias-gerais dos ministérios, figuras da estreita confiança e com trânsito direto com o Palácio do Planalto e com os três ou quatro homens que realmente mandavam no governo: Golbery, Simonsen, o próprio Geisel. Nem Simonsen escapou: nos seus calcanhares, Golbery plantou José Carlos Freire.

Para a secretaria-geral do Ministério da Indústria e Comércio, o indicado foi Paulo Vieira Belotti, que crescera junto com Geisel e Shigeaki Ueki dentro da Petrobrás. Ter um homem como Belotti na sua cola deve ter significado, para Severo Gomes, conviver com um sentimento parecido com o que os troianos saborearam diante de um certo cavalo de pau.

Eu sabia da força de Belotti, que talvez ele próprio desconhecesse. Por isso tomei providências para, logo depois da posse, marcar também uma audiência com ele, e não apenas com o ministro. Éramos um grupo da Anfavea, praticamente toda a diretoria. Fomos introduzidos na sala do secretário-geral, e ele, muito solícito, nos cumprimentou, ofereceu assento e foi logo dizendo:

— E então, qual é o problema com os sapatos?

Nós nos entreolhamos meio aturdidos, houve um silêncio que podia ser cortado com uma faca, até que tomei a iniciativa:

— Com os sapatos, tudo bem. Agora, senhor secretário, a gente gostaria de falar também sobre pneus.

Uma gargalhada de Belotti quebrou o gelo. Por um engano da agenda, ele confundiu a comitiva dos empresários do automóvel com uma delegação de industriais do calçado de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul.

Posteriormente, foi Belotti quem acabou indo a Salzburgo, e no mesmo dia em que ele e outros representantes do governo brasileiro tentavam seduzir o capital internacional, o ministro Severo Gomes, no Recife, abria todas as baterias contra esse mesmo capital, dando início, num discurso contundente, a uma pregação nacionalista que é até hoje a tônica de sua carreira política. Era como se Simonsen, Velloso e Belotti estivessem em Salzburgo convidando o dinheiro externo para uma valsa vienense, e Severo Gomes contra-atacasse com um xaxado.

Durou mais alguns meses no governo, mas já estava em rota de colisão com o resto do *staff* econômico. E, pela maneira como Geisel me recebeu na volta, percebi que o próprio presidente da República também estava muito mais para mazurca do que para baião. Eu não conhecia Geisel pessoalmente, jamais tinha estado com ele, mas me decidi a ir ao Palácio, depois de Salzburgo, para cumprimentá-lo e agradecer o apoio. Ele, de quem se diz ser um sujeito carrancudo, foi muito cordial, e a prova disso foi eu ter recebido, algum tempo depois, num hotel de Paris, um telefonema muito importante. Chamavam do Brasil. ''De la Présidence de la République'', soletrava a telefonista, acentuando République daquele modo com que só os franceses sabem fazer. Falava, do outro lado, Humberto Barreto, o enteado e secretário particular de Geisel:

— Mario, sinto muito te buscar aí, mas é que o presidente gostaria de falar com você, na segunda-feira.

Era sexta-feira. Na segunda, lá estava eu, no Planalto, antecipando uma conversa que certamente iria versar sobre automóveis, autopeças ou automotores, quando Geisel me surpreendeu: começou a discorrer sobre juventude, estudan-

tes e o futuro do país. De repente, foi ao ponto: me convidava a ser presidente do Projeto Rondon. Que, disse ele, iria ser reformulado, dinamizado, deixaria de ser uma iniciativa do governo para incorporar também, como Fundação, contribuições da iniciativa privada. Quando perguntou ao ministro do Interior, Rangel Reis, quem seria o homem para comandar essa guinada, o ministro não titubeou: Mario Garnero.

Por um minuto, zumbiram em volta de minha cabeça velhas imagens da vida universitária, o diretório acadêmico da PUC, as conferências sobre o Nordeste, mas eu estranhei: o que o presidente do sindicato dos fabricantes de veículos teria para fazer num lugar desses? Acho que Geisel percebeu meu embaraço. Argumentou que precisava de meu dinamismo para uma meta difícil: o Rondon andava mobilizando perto de 20 mil estudantes, no máximo 25 mil, a cada ano:

— Eu queria que você botasse uns 100 mil nisso, a cada ano. Você acha que dá?

Com licença para uma certa modéstia, esse é o tipo de pergunta que não se faz a um tipo como Mario Garnero. Respondi, de pronto, que aceitava ficar como presidente do Conselho, já que era impossível dar expediente completo, por conta de meus afazeres na Anfavea. Não aceitava, portanto, um emprego. Aceitava uma missão. Foi meu primeiro trabalho perto do governo. E único. E a 1 cruzeiro por ano.

Geisel apenas arranhou o assunto, naquela conversa inicial, sugerindo que dar um maior dinamismo ao Projeto Rondon seria uma tarefa estratégica dentro de seu projeto político: a distensão. Meio sem saber, eu acabara de me meter bem na linha de tiro da maior fuzilaria a ser travada dentro do governo Geisel. Uma briga de fardas e estrelas, acumpliciada pelo silêncio de gabinetes e por conspiratas de quartéis, envolvendo Alto Comando e Serviço de Informações. Eu, desprevenido, metido no meio, com os meus estudantes do Rondon, ajudando a demonstrar a tese defendida por um dos lados. Felizmente para o Brasil, era o lado certo. Felizmente para mim, era o lado que iria vencer.

Um empresário no Projeto Rondon

— Qualquer dúvida, vá falar com o Figueiredo.

Não era só um conselho de Geisel. Era a senha para me meter, como comandante da operação Rondon, numa guerra que eu ainda nem sabia que existia.

"Falar com o Figueiredo." No Palácio do Planalto, no segundo semestre de 1976, a qualquer dúvida recomendava-se bater à porta do ministro-chefe do Serviço Nacional de Informações, general João Baptista de Figueiredo. Geisel disse. O seu sucessor começava a ser discretamente ungido, contra a vontade de outros candidatos, uns mais ostensivos, outros menos. Mais do que na candidatura de Figueiredo, Geisel apostava no prosseguimento de um processo, ao qual ele próprio batizou de distensão "lenta, segura e gradual".

Incorporar um número cada vez maior de estudantes às expedições do Rondon, pelo país afora, era dar um testemunho de que mesmo os setores mais desconfiados da sociedade iam ganhando confiança na caminhada "lenta, segura e gradual" proposta pela dupla Geisel-Golbery. Os radicais perdiam um pretexto. O país avançava para a democracia.

Anos mais tarde, nos nossos almoços *tête-à-tête* no Saint-Honoré ou no Rio's, Geisel me daria uma idéia mais exata daquilo que eu, então, apenas remotamente imaginava. Mais de uma vez, a distensão esteve por um fio. No episódio da queda do comandante do II Exército, general Ednardo D'Ávila Mello, após as duas mortes sucessivas no DOI-CODI de São Paulo, o presidente da República telefonou pessoalmente a todos os comandantes de Exército e articulou com os ministérios a sustentação política para a grave e arriscada decisão que tomara.

Para desmanchar os bolsões radicais, a liderança incontestável de Geisel não bastava. Ele tinha de se empenhar num trabalho de convencimento pessoal. O equilíbrio político-militar era tão instável que, em outubro de 1977, quando teve de demitir o ministro do Exército, general Sylvio Frota, Geisel chegou a temer que a balança pendesse para o outro lado — e que ele pas-

sasse a correr o perigo de demissão. Teve de se mobilizar para que o Alto Comando não atendesse ao chamado de Frota. Ganhou. Geisel é um homem que pensa muito para se decidir, mas executa com firmeza a decisão. Que diferença para os dias de hoje!

Lembrei-me de Geisel, recentemente, ao ler uma frase de um poeta russo: "O poder é um rochedo", escreveu ele. "Só répteis e águias chegam ao seu alto." Geisel pertence à categoria dos que voam.

Em 1976, eu não fazia muita idéia do que se passava. Quem acabou me ajudando a entender bem o que eu poderia fazer, ali no Rondon, foi o general Wilberto Lima, que na época trabalhava no gabinete da Presidência, como assessor especial de Geisel, num lugar tão importante que ele chefiava a própria filha do presidente, Amália Lucy. O general Wilberto, depois adido em Washington e hoje comandante militar do Leste, foi quem, então, abriu meus olhos para o que se passava dentro do governo. Era dono de profundas convicções democráticas, e eu sou testemunha delas.

Mais uma motivação para meu trabalho. Convoquei o Conselho Nacional de Propaganda e os grandes jornais aceitaram veicular anúncios do Rondon, sem cobrar. Fiesp, Senai, a Confederação Nacional da Indústria ajudaram. Com a CNI, por exemplo, fizemos um levantamento nacional sobre as profissões mais carentes, no interior do Brasil. A rigor, todo o empresariado entrou na briga. Do governo, tivemos o apoio necessário, inclusive o apoio político para desburocratizar o Rondon, velho cabide de emprego de militares da reserva ou mulheres de militares da ativa. Era o império do compadrismo: você pensava em remover uma funcionária do interior de Santa Catarina, e, antes mesmo que alguém assinasse qualquer papel, já desembarcava no Palácio, ou no Ministério do Interior, um bilhete de tal ou tal oficial superior, responsabilizando-se pela funcionária, ameaçando para que ela permanecesse no emprego. Felizmente, toda vez em que eu tive de comprar uma briga dessas, o governo me apoiou.

Posso assegurar que, de dentro, aprendi muito sobre o modo de funcionamento de um governo, e tenho as minhas dúvidas se alguma coisa mudou desde então.

Meu hotel favorito em Nova York era o Regency. Agora, é o Plaza Athenée, o mesmo de Paris. Tenho sete passaportes onde não cabem mais vistos nem carimbos e, nos meus anos de pique, fazia 200, 300 mil quilômetros voados, o que talvez me habilitasse a um emprego de comandante de Jumbo. Não me envergonho de dizer que gosto de viagens e de conforto, do mesmo modo como me sinto muito à vontade para afirmar que, durante os três anos do meu mandato, no Rondon, do segundo semestre de 1976 ao final do governo Geisel, nada me deu maior prazer do que minhas semanais expedições a bordo do incrível Boeing do DNOCS, Departamento Nacional de Obras Contra as Secas — na verdade, um bimotor Beech de cinco lugares — e as acomodações cinco estrelas que me esperavam, em minhas escaladas, nos acampamentos avançados do Rondon.

O Rondon, bem dirigido, era uma escola de Brasil, não um local de doutrinação militar. E não foi a propaganda, mas a vivência real que demonstrou isso aos 150 mil estudantes que, no terceiro ano de meu mandato, participaram do empreendimento. A eles, em contrapartida, o Brasil deve a lição de que a juventude é extremamente dedicada a seu próprio país e que ela quer produzir, ser útil, e não empunhar bandeiras ideológicas. A gente fazia cursos e seminários sobre a realidade nacional e jamais senti, entre os estudantes, a tentação de maniqueísmo esquerda-direita. Eles discutiam o Brasil — não Cuba, China ou Groenlândia. No final, o próprio EMFA — Estado-Maior das Forças Armadas — reconheceu que o Rondon tinha sido um suporte formidável para a abertura política. Tanto o Estado-Maior das Forças Armadas quanto outras áreas militares mais renitentes passaram a tomar o Rondon como exemplo de que a abertura estava madura.

Nunca tivemos um único problema político ou ideológico com qualquer participante do Rondon, nos três anos de mandato. Em

compensação, uma das primeiras medidas que tomei, ao assumir, foi a de abolir a triagem feita pela Divisão de Segurança e Informação, a malfadada DSI, que promovia uma espécie de vestibular ideológico dos rondonistas. Nunca pedi atestado ideológico a ninguém.

O aviãozinho do DNOCS e os campos avançados do Rondon — aos quais levei, várias vezes, meus próprios filhos — compõem hoje, na minha memória, uma imagem de esperança. E reafirmam a idéia de que, com os jovens que temos, nem tudo está perdido neste país.

8

O Brasilinvest Inventa o Esparadrapo

Antes de Salzburgo, eu tinha uma caderneta com 250 telefones internacionais. Depois de Salzburgo, passei a ter 2 000. Telefone e endereço particular como o dos Agnelli da Fiat, a quem tinha ido convidar pessoalmente para o seminário, na fantástica *villa* da família, ao norte de Turim, nos Alpes piemonteses. Estive com Gianni Agnelli, a quem já conhecia desde minha viagem com Juscelino, em 1963. Ele não podia ir, mas designou seu irmão Umberto.

Minha nova agenda valia ouro. Resolvi, de fato, convertê-la nisso. Salzburgo mostrara que o Brasil era um país sério, dirigido por gente competente e acionado por uma classe empresarial aguerrida. Os investidores estrangeiros gostam de países assim. Havia de ter alguém no meio, dirigindo as duas mãos do fluxo dos negócios. Naturalmente, eu e minha agenda telefônica nos sentimos habilitados.

O Brasilinvest nasce como uma agência privada de negócios, uma espécie de balcão de oportunidades. Porque entre os 2 200 que foram ao nosso minueto de Salzburgo, estavam os *chairmen* dos conglomerados multinacionais do automóvel, do aço, da química etc., mas havia também uma massa de médios e pequenos empresários europeus que queriam investir no Brasil, mas se sentiam perdidos na selva burocrática dos regulamentos oficiais, CDIs, PNDs, CIPs.

Salzburgo foi em maio. Em setembro, outubro, rabisquei num papel a ata de constituição do Brasilinvest. Obedeceria o mesmo sistema que existe na petroquímica, por exemplo: um terço dos sócios seriam estatais, outro terço seriam multinacionais e o último terço, empresas privadas de capital brasileiro. Todos os acionistas teriam direito a uma só cota e, portanto, à mesma participação no capital. A cota, na época, custava US$ 250 mil. Consultado pelo ministro Simonsen, na ocasião, o presidente Geisel acionou a luz verde para o empreendimento.

Logo eu descobriria que nem tudo o que o papel aceita, a realidade acata. Abrimos um escritoriozinho com telefone e telex e começamos a despachar convites. A primeira tarefa administrativa do Brasilinvest foi gerir a briga dos sócios que queriam entrar, e não podiam. Ao fim de um mês, capitulei: em vez de quarenta sócios, oitenta. Foi o jeito para abrigar, por exemplo, lado a lado, os dois complexos bancários suíços, a UBS (Union des Banques Suisses) e a SBS (Société des Banques Suisses), embora, de início, eu quisesse ter apenas um sócio de cada país.

Por dez anos, o Brasilinvest conviveu harmoniosamente com sócios japoneses e americanos, franceses e alemães, suíços e espanhóis, luxemburgueses e iugoslavos, belgas e holandeses, suíços e kwaitianos, ingleses e dinamarqueses — um mosaico multinacional ao qual interessava apenas falar a língua universal do bom negócio. Vocês leram aí em cima: iugoslavos. É verdade: temos até sócio socialista.

Aconteceu no fim dos anos 70, em Washington. Eu assistia a uma das reuniões anuais do Fundo Monetário Internacional e, num almoço, um diretor da entidade me procurou:

— Tem aí uns banqueiros iugoslavos querendo estabelecer uma ponte com o Brasil.

Fiquei no mínimo curioso. Construímos, juntos, a ponte. O banco se chamava Ljubjanska, e era da cidade de mesmo nome: região altamente industrializada e onde a iniciativa privada é ainda respeitada, dentro da Iugoslávia. Não era exata-

mente um banco no modelo ocidental, era uma cooperativa de acionistas, que elegiam a direção de uma forma bem democrática — mas estava longe de ser um banco estatal. O presidente era Janko Smolé, ex-presidente do Banco Central na época do marechal Tito e futuro ministro da Fazenda. Ele seria a estrela do encontro anual do Fundo Monetário Internacional, que se daria logo em seguida, em 1979, em Belgrado, e ao qual comparecemos com uma delegação.

Casamento, foi o único. Mas tivemos outros namoros socialistas no Brasilinvest. Com a Alemanha Oriental foi um romance promissor, interrompido, porém, por uma fatalidade. Eram projetos, em países do Terceiro Mundo, em que os alemães comunistas entravam com o que eles tinham de melhor — equipamentos e, eventualmente, dinheiro — e nós com o que nos cabia — *know-how* e bom tráfego comercial. O gasoduto da Bolívia que está saindo agora é fruto deste trabalho.

Explico: na Nigéria, por exemplo, razões políticas impediam a Alemanha Oriental de fazer uma incursão, por si só, para a venda de serviços de engenharia, digamos. Associados com o Brasil, ficava fácil. O Brasil já tinha negócios com a Nigéria. Já vendia serviços de engenharia. Tratava-se apenas de juntar ao que já tínhamos o capital e a tecnologia alemães. O mesmo valia para o Iraque. A proveitosa associação foi atropelada, porém, pelo setembro negro de 1982, quando a economia brasileira entrou em parafuso.

Com a China, o namoro tem um sentido por assim dizer de perda de virgindade. Após a decisão dos chineses de abrirem sua muralha aos negociantes estrangeiros, a missão Brasilinvest foi a pioneira, no sentido de ter sido formada exclusivamente por empresários. Antes, tinham ido o ministro Reis Velloso, do Planejamento, e uma comitiva mista. E o presidente do Instituto Brasileiro do Café, Horácio Coimbra, com homens de negócios, mas também autoridades. A nossa foi, enfim, a primeira a não ser custeada, nem mesmo em parte, pelo dinheiro do contribuinte.

Sempre viajei por conta própria. Nunca pedi dinheiro emprestado ao governo. Tive o cuidado — uma minúcia, pode parecer — de nem ter conta importante em bancos oficiais, no Banco do Brasil, no Banespa. Por essas e por outras manifestações de independência é que pessoas do governo esperavam o momento de acertar suas contas comigo.

Um cheque frio de Cr$ 200 milhões

Pelo Brasilinvest, nós vendemos máquinas para a China, mineramos cobre, no Chile, montamos um pólo petroquímico no Rio Grande do Sul e tiramos leite de soja, em Campinas. Mas a obra de arquitetura empresarial que mais exigiu de mim, e que, de certa forma, mais me orgulhou, foram, concretamente, essas duas torres de dezoito andares fincadas na Avenida Faria Lima, esquina da Avenida Rebouças, em São Paulo — que, para desespero dos apressadinhos, continuam sendo chamadas de "as torres do Brasilinvest".

Eu as botei de pé. Hoje, pago aluguel no escritório que tenho numa delas — embora eu seja seu legítimo proprietário. Muita água ainda vai rolar debaixo da ponte da Justiça.

Um banco de fomento, ou *merchant bank*, no melhor estilo de uma Casa Rothschild, de um Baring Brothers, de um Schroders, é aquele que vive da montagem de projetos econômicos, mas, num país como o Brasil, de economia instável, ganha automaticamente mais uma função: a de gerir crises. O Brasilinvest, desde o berço, serviu de cola-tudo para o mercado. Um grupo fraquejava aqui, a gente corria, com outro grupo, para tapar o buraco lá, assumir o rombo e tocar o negócio para a frente.

Nosso preço eram os 5 por cento de participação — nos bons negócios ou nos prejuízos. No Brasil ainda soa estranho, mas não existe capitalismo sem risco. Nós assumimos dezenas de empresas arriscadas — das empresas estrangeiras que nacionalizamos às degringoladas bancárias a que servimos de pronto-

socorro. Confesso que, quanto mais intrincado o problema, mais eu me senti fascinado em acorrer com o esparadrapo. Talvez por isso me viessem a chamar, mais eu me senti fascinado em acorrer com o esparadrapo. Talvez por isso me viessem a chamar, mais tarde, de aventureiro.

Entre 1976 e início de 1978, ajudei a curar uma dor de cabeça que acometeu a ninguém menos do que o presidente do Banco do Brasil, e logo ministro da Indústria e Comércio, Ângelo Calmon de Sá. Uma dor de cabeça de 200 milhões de cruzeiros — uns 20 milhões de dólares, na época. O impecável Ângelo, que tinha sido presidente do Conselho de Administração do Brasilinvest, não merecia a confusão em que, por vias tortas, o meteram.

Os Cr$ 200 milhões diziam respeito a um cheque do Banco Econômico, de propriedade da família dele. Parece — digo parece porque o caso está até hoje na Justiça — que funcionários do segundo escalão do banco, mancomunados com funcionários do segundo escalão de outras instituições financeiras, operavam uma espécie de mesa de *open* paralela, à revelia da diretoria — naquele momento, encabeçada pelo Frank de Sá, irmão do Ângelo.

Alguém desse escalão secundário emitiu um cheque administrativo do Econômico para pagar a conta dessas operações paralelas, mas a diretoria percebeu e brecou o pagamento. De repente, um cheque frio ficou circulando de lá para cá, deixando a descoberto duas instituições metidas na outra ponta do negócio: a corretora Socopa e o Banco Intercontinental. Que ficaram com o *mico* — o cheque que não valia nada.

O Banco Central agiu para evitar a quebra. Mas a história vazou e muita gente inocente, a começar pelo presidente do Banco do Brasil, esteve ameaçada de se identificar com o que não passava de uma conspiração do segundo time. Fui convidado a ajudar — e lá fui eu, com minha cola-tudo. As conversações levaram quase sete meses: com Frank de Sá, do Econômico: com Paulo Lyra, presidente do Banco Central; com

Istvan Lantos, dono do Intercontinental; com Ernesto Albrecht, que estava, na época, no BC. A rigor, não havia muito o que conversar. Havia, isso sim, um buraco de US$ 20 milhões no mercado. Adivinhem quem teve de aparecer com o dinheiro. Em troca, fiquei com a carta-patente do Banco Intercontinental — futuro Brasilinvest Banco de Investimento.

No caso das duas torres do Brasilinvest, na Avenida Faria Lima, apresentou-se uma equação do quinto grau, já que os elementos eram a Construtora Adolph o Lindenberg, um hotel em obras na Nigéria, um *performance bond* de 250 milhões de dólares, duas seguradoras brasileiras, o Sesc e o Senac e, naturalmente, o governo federal, representado pelo Instituto de Resseguros do Brasil, o IRB. Sem contar a necessidade que nosso banco passava a ter de ampliar seus escritórios — ainda espremidos no meu velho QG de negociações sindicais na Avenida Faria Lima, 888. Parece mentira, mas todos os envolvidos na operação saíram ganhando. Inclusive eu.

Quando entrei na história o que havia eram cinco andares de uma das torres, em construção, quatro andares da outra, e uma perspectiva muito plausível de que as obras parassem por ali, já que a Lindenberg andava mal das pernas. A paisagem do novo centro financeiro de São Paulo arriscava-se a conviver com o esqueleto de uma ousada empreitada — mas só com o esqueleto. Alertado, achei que poderia ajudar.

Jamais imaginei que fosse tão complicado, porque os problemas de Lindenberg atravessavam o Atlântico e ameaçavam ricochetear de volta em quem se aproximasse. Na época, a empreiteira tocava também a construção de um hotel enorme em Lagos, Nigéria. Tinha ganho a concorrência, mas a prática internacional cobra um seguro para obras desse porte — se um acidente qualquer as paralisar, o seguro paga o prejuízo. O IRB bancou os 250 milhões de *performance bond* da Adolpho Lindenberg na Nigéria. Era uma espécie de aval oficial. Se a Adolpho Lindenberg viesse a quebrar no Brasil, o IRB teria de desembolsar um quarto de bilhão de dólares na Nigéria.

Ao IRB não interessava pagar. À construtora, interessava um socorro rápido. Aos que tinham comprado escritório nas duas torres, não interessava o prejuízo. A mim, convinha ampliar meus escritórios. Mergulhei no assunto. Ele me custou cinco meses. Tempos depois, caminhando por Nova York, eu teria uma iluminação:

"Uma força superior me ajudou", pensei comigo mesmo. Eu não teria condições de resolver aquilo sozinho.

De volta ao Brasil, mandei construir uma capelinha no amplo ajardinado conhecido como Brasilinvest Plaza e a dediquei a meu santo padroeiro, Santo Antônio. Dom Paulo rezou ali a primeira missa, diante de uma pequena multidão em que estavam o protestante Gerald Ford, ex-presidente dos Estados Unidos, e o católico William Simon, ex-secretário do Tesouro. Isso aconteceu no início de 1982.

Em meados de 1980, eu começara a desatar o primeiro nó: livrar o Instituto de Resseguros do abacaxi milionário. Duas seguradoras, a Atlântica-Boa Vista e a Aliança de Seguros da Bahia, acionista majoritária do Banco Econômico, se encarregaram de assumir, num *pool* coordenado pelo próprio IRB. Nesse intervalo, chego ao escritório de manhã e leio na *Gazeta Mercantil* que a tragédia tinha desabado sobre nós: concordata da Construtora Lindenberg.

Passo a mão no telefone e ligo para Antônio Carlos de Almeida Braga, dono da Atlântica-Boa Vista.

— Braguinha, tenho a solução.

A solução era uma só: eles nos emprestariam o dinheiro, nós terminaríamos a obra e ninguém perderia rigorosamente nada. Braguinha relutou um pouco, mas acabaria cedendo, depois de uma conversa com o Ernesto Albrecht, agora diretor do IRB. "Eu aposto no Mario", disse o Albrecht que, como diretor do Banco Central, já tinha assistido à outra operação de emergência, do cheque do Banco Econômico.

A operação custaria US$ 25 milhões. Com isso, eu pagaria os proprietários das salas e tocaria a obra. Foi uma batalha

de telefonemas, almoços, reuniões, porque havia dezenas de pequenos proprietários, que eu tive de procurar, um a um. Ao mesmo tempo, dependia de penosas negociações com o Sesc e o Senac, que tinham planos de instalar numa das torres a sua nova sede. O presidente era o José Papa Júnior, e com o Zizinho, amigo de velha data, eu podia me entender, mas a decisão de abrir mão de uma sede que se arriscava a não existir dependia de reuniões de conselhos de entidades e da opinião de muita gente. Fiquei esperando, aflito, até que deu para comprar a parte do Sesc-Senac.

Em um ano, eu tinha de pé os dezoito andares da Torre Sul, os dezoito andares da Torre Norte. A obra andou a toque de caixa, porque eu fazia questão que a inauguração coincidisse com a reunião do Board of Governors do Brasilinvest, a se realizar em São Paulo. Eu já queria reunir os meus governadores na casa nova. E os reuni, sob as bênçãos de Santo Antônio e de um lucro de 25 milhões de dólares. Era o que eu tomara emprestado, para destrinchar o problema. Agora, as duas torres valiam o dobro.

Entre mortos e feridos, salvaram-se todos. Albrecht chegou a me ligar:

— Mario, você não tem aí mais um negocinho como aquele das torres? Seria a salvação do IRB.

Circunstancialmente, até a cidade ganhou. Além dos dois prédios imponentes que passaram a compor parte do seu *skyline* mais moderno, ganhou uma praça e uma igrejinha. Que, queiram ou não, sempre estarão ali celebrando uma façanha de quem, de fato, foi responsável por ela. Em março de 1985, o nome Brasilinvest seria arrancado do alto da torre porque um burocrata queria fazer uma exibição pública de seu efêmero poder, pelos jornais, e apoiado por bancos estrangeiros, como o Lloyds, e pela mesma seguradora que eu salvara de um prejuízo de 8 milhões de dólares — a Aliança da Bahia. Logo, logo, o nome Brasilinvest estará de novo ali, de onde, de direito, nunca deveria ter saído. E quando o nome voltar, lembrem-se que em negócios não

há gratidão e, se as circunstâncias o permitirem, nem assinatura vale. Como o representante da Aliança, Sérgio Túbero, que, em juízo, se esqueceu que assinara os contratos.

Os alemães ganham o átomo

Não podia imaginar que Salzburgo tivesse um efeito atômico — isso mesmo, atômico — também sobre a economia brasileira. Esse costuma ser um assunto proibido, já que esconde interesses militares e estratégicos e pode ter reações radiativas. A história que eu vou contar passa por Geisel e por Jimmy Carter, presidente dos Estados Unidos — aliás, pela mulher dele, Rosalyn. Envolve uma disputa acirrada entre multinacionais americanas e alemãs e vai dar, na outra ponta, numa ácida resistência ecológica e até num incompreensível veto do SNI a um cientista de renome e gabarito internacional.

Salzburgo entra na dança porque foi lá que se aguçaram os apetites alemães, de olho no incipiente programa nuclear brasileiro. Poucos meses depois, o ministro das Finanças alemão, Hans Friedrichs, já estava no Brasil, em trabalho de prospecção. Friedrichs era um profissional. Eu o conhecera antes mesmo do Seminário Internacional, na casa do meu sogro, Joaquim Monteiro de Carvalho, em Angra dos Reis. Sabia que ele não era homem de enfrentar milhares de quilômetros à toa.

Friedrichs assuntou, o governo Geisel simpatizou e as conversas evoluíram. O governo alemão e o Dresdner Bank patrocinaram a rodada seguinte: um seminário no Park Hotel, de Frankfurt. O Brasil foi representado pelo Reis Velloso, ministro do Planejamento, e pelo Shigeaki Ueki, das Minas e Energia. As Câmaras de Comércio se movimentam, e a Alemanha vai ganhando a primazia, sobre os seus mais próximos concorrentes: os Estados Unidos.

Eu não assisti de perto, mas tinha uma importante testemunha ocular no acerto Brasil-Alemanha: meu amigo Wolfgang Sauer, presidente da Volks. Na companhia de Sauer, acabei par-

ticipando de uma conversa fundamental para que as coisas avançassem como avançaram. Estava no Brasil Hans Friedrich Gensher, ministro das Relações Exteriores da República Federal. Houve uma recepção no Itamaraty — onde o ministro Azeredo da Silveira estava alinhado com os alemães — e dali saímos, o Gensher, a comitiva dele, Sauer, eu e alguns diplomatas brasileiros, para a suíte do Hotel Nacional. Naquela conversa informal mas esclarecedora, Gensher decretou: os alemães iam até o fim para não perder a parada nuclear para os americanos. Por coincidência ou não, o presidente da República chamava-se, na época, Geisel.

Mesmo que não se chamasse, ele acabaria por ficar com os alemães, com certeza. Porque os americanos foram desastrados na sua manobra. Em vez de se envolverem numa competição onde o melhor ganhasse, envolveram o Brasil numa autêntica intriga atômica. Misturaram ficção nuclear com direitos humanos, meteram os pés pelas mãos. A derradeira gafe foi cometida por Rosalyn Carter, enviada pelo marido para uma visita ao Brasil, em 1977. Rosalyn se encontrou com todas as pessoas que, no Brasil, poderiam criar algum mal-estar para o governo. A versão de sua conversa privada com Geisel, no Palácio, dá conta de que ela encontrou lá o nosso presidente, com sua carranca alemã, já com ares de poucos amigos, e, sem mais nem menos, sacou de um papelucho e passou a ler, para Geisel, uma longa denúncia de violações de direitos humanos no Brasil. Dizem que Geisel a interrompeu, asperamente:

— Disso eu já sei. A senhora não tem mais nada a dizer?

Dispensou-a olimpicamente. Houve, sim, violações dos direitos humanos no Brasil. O que o presidente Geisel fazia, naquele momento, era dar o arranque a um processo político que garantisse que nada daquilo voltasse a acontecer. A administração Carter não entendeu nada.

Os alemães colheram os dividendos do fiasco político da missão Rosalyn. Apesar de todas as ameaças de boicotes e san-

ções feitas por Carter, Geisel fechou com a Alemanha o acordo atômico. O acerto previa a implantação em progressão geométrica das usinas: duas, quatro, oito. O prazo era de quinze anos.

Quando João Figueiredo assumiu em 1979, havia um bom programa nuclear, no papel, e um belo elenco de problemas, na realidade. Beneficiada pela abertura do debate, a comunidade científica, que não tinha palpitado, passou a se movimentar. Também o empresariado se mexeu, inquieto em ver nas mãos do Estado um projeto tão importante — que trazia ao mesmo tempo um significado de alternativa energética, autonomia tecnológica e independência política.

O bombardeio contra o programa nuclear se intensificou. Eu já estava na Comissão Nacional de Energia e tinha o hábito de rabiscar, de vez em quando, numa folha de papel, uma ou outra idéia que me vinha à cabeça. Um dia, rabisquei, para Figueiredo:

— Acho que já há condições de se buscar um entendimento que coloque juntos governo, imprensa, iniciativa privada e a comunidade científica.

Figueiredo pegou o papel, guardou-o no bolso, mas pareceu gostar:

— Volto a falar com você.

Dez dias depois, ele me mandava um sinal, através do general Golbery. Fui convidado para uma conversa, em Brasília, com o general Medeiros, o Venturini, o próprio Golbery. O encontro se deu na sala do Venturini, no Palácio do Planalto. Golbery abriu:

— O presidente disse que temos de desenvolver esse esquema aí.

Percebi que Medeiros resistia:

— Mas como fazer?

Com Golbery e Venturini, eu estava, porém, em maioria. Eu já tinha feito várias reuniões sobre o assunto, com empresários interessados, em meu próprio escritório da Avenida Fa-

ria Lima, 888. Sabia bem o que o empresariado queria e o que ele temia. Temia, por exemplo, o excessivo poder de decisão nas mãos da Nuclebrás. Queria receber a possibilidade de transferências de tecnologia, para participar do negócio atômico. A Villares, do Paulo Villares, podia se credenciar, por exemplo. A Cobrasma, do Luís Eulálio de Bueno Vidigal. O grupo Bardella. Um bom time de fabricantes de equipamentos e maquinário pesado.

Combinei uma trégua com o Octávio Frias, da *Folha*, com Júlio de Mesquita Neto, do *Estado*, e com o Nascimento Brito, do *Jornal do Brasil* — fiscais implacáveis do programa nuclear. Precisava me aproximar dos cientistas. Através do Samsão Woiler, meu diretor no Brasilinvest e professor da Escola Politécnica da USP, cheguei ao coração dos dissidentes nucleares. Combinei um almoço com José Goldemberg e José Zats, os dois experts em física nuclear da USP. Expliquei-lhes o ponto. Eles acharam que dava para negociar. Tinham uma dúvida:

— Mas o governo quer mesmo?

Eu confirmei.

— É o presidente quem decidiu.

Fomos avançando. A comunidade científica, via SBPC, tinha firmado posição de que oito usinas era um exagero. Uma, duas — tudo bem. A partir daí, saíam os alemães e os próprios cientistas brasileiros teriam condições, em conjunto com a Comissão Nacional de Energia Nuclear, de continuar o trabalho sem transferir dinheiro para fora. Com muito menos, centros de pesquisas aqui instalados habilitariam os futuros técnicos. A indústria nacional também confiava na sua capacidade. Faltava o quê?

Faltava o governo. Na contra-mão da nossa iniciativa, Paulo Maluf, que era governador de São Paulo, anunciou que ia começar a construir a terceira usina — Angra I e II estavam em obras — na região de Peruíbe, litoral sul. Quase que nossa trégua com a imprensa naufragou. Por sorte, uma declaração de Delfim Netto, feita meio de raspão, nos ajudou a aplacar

os ânimos. O ministro do Planejamento dizia que o acordo nuclear com a Alemanha tinha de ser revisto "porque o governo não tem dinheiro para construir oito usinas".

Na véspera da declaração do ministro, eu tinha entregue ao presidente da República um esboço do entendimento. Não deve ter sido mero acaso. Goldemberg, que era amigo de Delfim Netto e tinha assumido a presidência da SBPC, replicou com uma declaração favorável às medidas do governo na área atômica. Senti-me recompensado ao passar o Natal com a família em Palm Beach, na Califórnia.

Venturini acabou me achando, lá:

— Você se lembra que o Goldemberg estava na lista negra do SNI?

Não sabia. Algum tempo antes, o próprio Delfim Netto tinha convidado Goldemberg a assumir a presidência do IBGE, mas o SNI vetou: o cientista era subversivo. Pois Venturini me ligava para informar que o subversivo tinha sido convidado para uma audiência com o presidente da República. Meu trabalho frutificara.

A pretexto do programa nuclear, o Brasil tomou uns 20 bilhões de dólares no exterior — este é meu cálculo. Digo a pretexto, porque estou certo de que boa parte desse dinheiro veio pagar algumas contas de Furnas — que construía as usinas — as quais, na verdade, de nucleares tinham muito pouco. Esse dinheiro enriquece o nosso rol da dívida externa. Menos mal: quem ficou com o prejuízo foram os próprios bancos credores, principalmente o Dresdner Bank, meu sócio no Brasilinvest. Ironicamente, quem acabou assumindo a presidência do Dredsner, depois do assassinato de Jurgen Ponto, pelos terroristas do Baader-Meinhof, foi o homem que começou tudo: meu amigo Hans Friedrichs.

Recuso-me a tirar desta história a lição ingênua que agradaria, por exemplo, aos meninos da ecologia. O Brasil não pode ficar de fora do processo nuclear. Mas tem de saber administrar sua adesão de acordo com suas possibilidades. Tem de bus-

car fora a tecnologia de ponta. Mas pode e deve desenvolver seus próprios centros de pesquisas e equipar suas fábricas para produzir, aqui, os apetrechos necessários.

O próprio Goldemberg alertou: não adiantava mandar os técnicos para treinarem lá fora, se, na volta, não trouxessem o conhecimento integral do ciclo nuclear.

— Os alemães não dão acesso a nada. Nossos técnicos acabam indo lá para comer chucrute.

A militância ecológica comete muitos equívocos. Vi manifestantes protestando, em Nova York, contra o pouso do Concorde. E o Concorde não era o bicho tão feio como pintavam. Na época da crise de energia, quando o petróleo estava a US$ 30 o barril e os alarmistas anunciavam que o produto ia acabar, meu amigo Bill Simon, que tinha sido nada menos do que o czar da energia sob Richard Nixon, me tranqüilizou:

— Não vai acabar nada. Nós ainda não prospectamos nem um décimo do petróleo que existe no mundo.

Nós ainda vamos utilizar muita energia nuclear. Ganhamos muito dinheiro, mas gastamos errado. O Brasil conseguiu um fato extraordinário: investiu em usinas que não quebravam depois de funcionar; nem chegaram a funcionar. Uma energia limpa, sem riscos, esse é um caminho inelutável, assim como, um dia, nossas naves tripuladas vão buscar Júpiter, Vênus. Isso faz parte da insaciável capacidade do homem de buscar novos conhecimentos.

Negócios e "moltai" em Pequim

Os chineses dizem que, mais importante do que saber falar, é saber ouvir. Não por acaso, se alguém interrompe seu interlocutor, na China, é bem possível que o botem da porta para fora. No mínimo, está sendo indelicado com a mais banal, se bem que também a mais nobre, das regras de cortesia chinesas. O leitor que me ouve, respeitosamente, se daria bem na China. Muita gente boa, do Brasil, se sairia muito mal.

Em 1980, fui desvendar os mistérios da China. E, de quebra, fechar uns negócios. Éramos, nessa missão chinesa, perto de 20 empresários e um grupo de jornalistas muito bem situados. Levávamos a certeza, atestada em projetos e estudos, de que os US$ 300, 400 milhões anuais de comércio entre China e Brasil poderiam, em sete, oito anos, estar batendo no US$ 1 bilhão. Íamos criar o primeiro escritório comercial brasileiro em Pequim — hoje, preferem escrever Beijing. E, no entanto, o embaixador sequer nos ofereceu uma caneca de chá. Nem nos recebeu. O nome dele é Aloísio Napoleão — pai do atual ministro da Educação.

O descaso foi tamanho que tivemos um motim a bordo da delegação. Os jornalistas, especialmente, ficaram indignados: Mauro Guimarães, do *JB*; Evandro Carlos de Andrade, do *Globo*; Boris Casoy, da *Folha*; Miguel Jorge, do *Estadão*. Chefe da rebelião, fui incumbido de procurar o embaixador. Meio contrariado, mas fui. Quando o gelo começou a derreter, quando o diplomata brasileiro caiu em si, aí foi a comitiva quem fincou pé: todo mundo se recusou a comparecer a uma visita à casa do embaixador.

Ainda hoje me pergunto como podem acontecer coisas assim, na alçada de uma instituição como o Itamaraty. Naquele momento, em especial, eu recebia uma ótima retaguarda, em minhas peregrinações de negócio, da parte do ministro Azeredo da Silveira. O próprio Paulo Tarso Flecha de Lima, chefe do Departamento de Promoção Comercial, sempre ofereceu seus préstimos. Só mais tarde é que, acometido de uma inexplicável crise de ciúme, Paulo Tarso iria, com Albano Franco, presidente da Confederação Nacional da Indústria, me passar uma rasteira. Ou tentar. Foi na visita de Ronald Reagan ao Brasil. Mas isso fica para depois.

Escritório comercial em Pequim: um telefone, uma máquina de escrever e um funcionário, num quarto de hotel da cidade. Não há prédios de escritório, na China. O nosso se instalou no Hotel de Pequim, onde parte da comitiva se hospedara. A

outra parte ficara no Hotel da Amizade, construído pelos russos à época da revolução e que propiciava ao hóspede um infalível despertar, às seis da manhã, já que as cortinas só iam até a metade da janela.

O telefone e a máquina de escrever eram difíceis de se conseguir, mas não impossíveis. E quanto ao chefe do escritório, nós nos arrumamos com um rapazola, Robert Wong, brasileiro de origem chinesa, que já andava por lá. Assim, a título precário, o escritório funcionou por dois anos, em regime de consórcio: as empresas interessadas se cotizavam para pagar as despesas. Depois, as empresas realmente interessadas — a Vale do Rio Doce, as grandes empreiteiras, a Pérsico Pizzamiglio etc. — acharam seu próprio caminho.

Você não pode ir a Pequim sem ir à Grande Muralha, e nós fomos, é claro — no domingo, apresso-me a dizer, dia de folga. Muito amistosamente ciceroneados por uma espécie de Ministério do Turismo de lá, que, na mesma noite, ofereceu-nos um prodigioso jantar, num restaurante que deve se chamar, eu acho, *Peking Duck* — e cuja especialidade é, como indica o nome, o divino pato laqueado dos chineses do norte.

De repente, revela-se a tragédia: o sorridente anfitrião do Ministério, ou seja lá o que for, que se sentara ao meu lado, conta que é um daqueles chineses presos no Rio, em 1964, quando explodiu o movimento militar. Eu me lembrava claramente dos detalhes: o governador Carlos Lacerda mandou prender e fez um escarcéu. "Espiões chineses", esbravejava Lacerda. "Pregoeiros da conspiração comunista."

E eu ali, com o espião ao meu lado, o terrível revolucionário. Por um instante, senti medo de que servissem soda cáustica no jantar. Afinal, me dizia ele, sem perder seu cativante sorriso oriental, éramos os primeiros brasileiros que ele via desde 1964.

Escapamos da soda cáustica e fomos brindados com catorze pratos de deliciosa comida. Diz a tradição que os chineses atestam publicamente o apreço e a categoria de seus convivas

pelo número de pratos diferentes que vêm à mesa. Richard Nixon, em 1972, provou dezoito, parece. Catorze para nós, era bem razoável.

Quem mais se diverte, nesses banquetes chineses, são os chineses. Viviam — e talvez ainda vivam — sob o signo da austeridade, e as visitas de delegações estrangeiras são a chance que têm para saborearem os prazeres da mesa e do copo. Um deles me agradeceu, solenemente:

— As experiências que tivemos antes com os brasileiros foram muito ruins.

De fato, o ex-ministro Reis Velloso é um abstêmio inveterado. Daquela vez anterior, os chineses foram obrigados a se moderar. Sabendo disso, propus:

— Vamos mudar de copo.

Afastei o copinho em que nos serviam a aguardente — que se chama *moltai* e não sei bem o que é, só que tem um fortíssimo cheiro de sorgo e acaba empesteando o ambiente, como se estivéssemos num celeiro. E agarrei o copo de água:

— Vai ser nesse aqui, a partir de agora.

Eles adoraram. Matreiramente, nós nos cuidamos: enchemos os copos de aguardente mas ficamos só bicando daquela coisa intragável. Os funcionários chineses derrubavam um copo após o outro. *Kan-pei* (saúde), e um brinde. *Kan-pei.* O conteúdo era vertido garganta abaixo. Na vitrine do restaurante, uma invejosa multidão se acotovelava para ver a festa de seus efêmeros marajás.

Mesmo bebendo pouquíssimo, saí de lá com a língua enrolando. Os funcionários chineses simplesmente não conseguiam encontrar seus carros.

Os chineses já tinham, na época, soltado foguetes no espaço e construído sua bomba atômica. Mas sua indústria carecia de uma noção por assim dizer de eficiência — de racionalização de custos, de organização gerencial. Mais do que qualquer produto, era isso que eles queriam comprar de nós: *management* e *know-how*. Numa fábrica de ônibus que

visitamos, em Xangai, havia mais gente desocupada do que trabalhando. Mas já então eles estavam dispostos a mudar para melhor, em sintonia com os padrões internacionais da economia.

Quando, em 1985, o Brasilinvest foi posto fora de circulação por um ato de violência do governo brasileiro, abri minha agenda internacional e dirigi a todos os meus 2 000 amigos uma carta pessoal, contando a minha versão dos acontecimentos. Evidentemente, incluí os chineses na correspondência.

Eles me escreveram de volta. Senti, na carta deles, dois sentimentos bem distintos. Primeiro, a carinhosa solidariedade com um amigo. Segundo, a dificuldade em entender a lógica que preside algumas ações dos ocidentais.

Também no Ocidente há atitudes que nenhuma lógica explica.

9

O Melhor Conselho que Não Ouvi

Semanas atrás, num encontro com jovens empresários do sul, um deles me perguntou, com aquela comovente pureza dos mais moços, o que é que eu afinal era: banqueiro? industrial? incorporador? especulador?

— Empreendedor — respondi, sem o menor medo de estar sendo modesto.

Eu sempre tive o furor do projeto. Depois que ele estava de pé, preferia deixá-lo andar com suas próprias pernas. Foi o caso da NEC. Em Francisco Sanchez, busquei o profissional indicado para tocar o negócio. Para o Brasilinvest, contratei os administradores que julgava competentes.

Lição rápida: ainda que você não seja o administrador de seu negócio, jamais deixe de ter o controle do caixa. Não por acaso o José e o Antônio Ermírio de Moraes estão entre os homens mais ricos do mundo. Você tem de ter a chave do cofre. Só você pode assinar os cheques. No Brasil, com suas empresas onde o quadro de carreira não existe, ou não seduz, o que seu subordinado acaba querendo não é subir de gabarito ou ganhar mais. Ele quer, pura e simplesmente, é tomar o seu lugar.

Não conheço um único caso, dentro do grupo Brasilinvest, de alguém que tenha saído daqui dizendo que perdeu dinheiro. Pelo contrário, tive funcionário que chegou de Fusquinha e saiu de Mercedes. Eu não cheguei propriamente de

Mercedes mas saí praticamente de Fusquinha. Então, o Brasilinvest só tem sido um negócio difícil para mim mesmo.

Tive — aliás, ainda tenho — um sócio que, entre o dia que me conheceu até hoje, se transformou numa das cem maiores fortunas dos Estados Unidos. Ao contrário de outros, ele não surrupiou de mim um único centavo de dólar. É um homem honradíssimo, uma flor de pessoa, um amigo impecável. Na sua brilhante trajetória empresarial, o máximo que lhe dei foi um emprego modesto, em 1977, e um conselho despretensioso, em 1980. O meu palpite, ele ouviu — e acabou ganhando muito dinheiro com a decisão que ele, e só ele, tomou. O conselho que ele me deu, eu não escutei — e acabei perdendo patrimônio, empresas, amigos e ilusões.

Quando conheci William Simon, ele já tinha vivido a sua maior glória: como secretário do Tesouro de Nixon e de Gerald Ford, reduzira a inflação americana de 15 por cento para 2 por cento. Incrivelmente, ele estava por assim dizer desempregado: o democrata Jimmy Carter vencera as eleições e ia dispensar o *staff* republicano de Ford. Eu procurava um nome imponente para a presidência do Conselho Consultivo de um Brasilinvest que ainda usava fraldas. Foi Ângelo Calmon de Sá, o baiano que presidiu o nosso *board*, quem sugeriu o nome de Simon. Era uma temeridade: convidar um ex-secretário do Tesouro dos Estados Unidos. Eu gosto de coisas temerárias. Empreguei o velho sistema do DDI. Surpresa: Simon aceitou.

Passou a vir ao Brasil duas vezes por ano. Era o nosso principal peão nas negociações internacionais. Mas, em 1980, os republicanos vão à forra e Ronald Reagan, mal chegado da Califórnia, anuncia à imprensa:

— Acabo de fazer meu primeiro convite para o gabinete: Bill Simon, para o Tesouro.

Por coincidência, eu tinha um jantar marcado com o ilustre convidado, no Clube 21, em Nova York, na mesma noite. Um desses jantares sem hora para terminar, de amigo abrir o coração com amigo. Bill estava dilacerado de dúvidas. A mulher,

Carol, compreensivelmente resistia à idéia de trocar, de novo, Nova York por Washington. Bill, pessoalmente, também se dividia entre a honra do estrelato sob Reagan e a vontade de tocar sua própria vida. Eu arrisquei:

— Se fosse você, aceitaria outro posto, a Defesa, a Secretaria de Estado, mas o Tesouro não.

Ele não entendeu. Afinal, era a especialidade dele:

— Por isso mesmo — expliquei. — Você já fez uma administração brilhante. Faça o que você fizer, agora, haverá um desgaste.

Em torno de um bom hambúrguer e de um vinhozinho californiano, ficamos, ali, no *Twenty One*, um brasileiro intrometido e um americano renomado, discutindo os destinos do governo Reagan. Saímos os dois, eu razoavelmente alcoolizado, ele razoavelmente decidido a dizer *não* a Reagan. E disse, com firmeza. Falou ao presidente que tinha algumas coisinhas para fazer.

Coisinhas que incluíram um livro de memórias precoces com 1 milhão de exemplares vendidos — *Time of Truth*, ''Tempo de Verdade'' — e um patrimônio avaliado, por baixo, em US$ 400 milhões, amealhado a partir de 1980. Ainda recentemente tive notícias dele, e de uma habilidosa operação do velho Bill. Representando um grupo, ele comprou a Avis norte-americana — a poderosa companhia de aluguel de carros. Quinze dias antes do *crash* de outubro de 1987, ele a revendeu, com um lucro limpo de US$ 700 milhões. ''Sou um sobrevivente'', disse-me ele, a última vez em que o vi, em julho — referindo-se à sorte de uma tacada a poucos dias do *crash*. Eu não diria sorte: Simon tem, isso sim, tino e *timing* de negócio.

Bill Simon se afastou da política para ganhar dinheiro. Eu me aproximei cada vez mais. Ele é que estava certo.

Negócio com mulheres

Se você, algum dia, quiser fechar um negócio vultoso com uma mulher, ouça um conselho: leve-a a sério. Ou seja, desis-

ta de achar que, com seu charme sedutor, você vai levá-la na conversa. Certa vez, em 1982, eu quase comprei um banco só de mulheres. Foi uma das negociações mais complicadas entre as muitas nas quais tive o prazer de me meter.

Convém voltar um pouco atrás, a uma conversa que eu tivera com William Simon, ex-secretário do Tesouro dos Estados Unidos e nosso principal conselheiro no Brasilinvest. Bill passara uns dias no Brasil, para a reunião anual da Junta dos Governadores do banco; era início do governo Figueiredo e ele percebeu no ar aquilo que definiu como uma euforia populista. Não achou nada bom. E me deu dois conselhos.

O primeiro conselho de Bill tinha a ver com os negócios: a implantação de um populismo recomendava que o empresário diligente ampliasse e diversificasse seus negócios, inclusive se projetando para o exterior, em direção a projetos e investimentos em moeda estável. Ter, enfim, um pé num grande centro financeiro internacional, conseqüência natural da atividade de um grupo como o nosso, repleto de sócios estrangeiros. O segundo conselho de Bill tinha um caráter pessoal:

— Se vier essa onda de populismo, você, Mario, que se cuide. Você vai ser uma das primeiras vítimas.

A este segundo aviso não dei a merecida atenção. Cinco anos depois, me penitenciaria amargamente. Quanto ao primeiro, contudo, tratei de pôr em marcha. E, na primeira ocasião, surgiu a chance de comprar um pequeno banco em Nova York, chamado Women's Bank. Na época, com uma agência só, esplendidamente localizada, na esquina da Rua 57 com a Park Avenue. Hoje, negociado com um novo grupo, eles têm três.

Seis meses de negociações, com direito a longas conversas de escritório e almoços de negócio com advogadas de *tailleurs*, tão elegantes quanto inflexíveis. Há um ingrediente que você passa a contar, em negociações com mulheres. Ou dois ingredientes. Explico, por etapas. Primeiro, o Women's Bank tinha uma só direção, mas seis, sete grupos que se engalfinhavam lá dentro. Cada diretoria era praticamente uma facção: e cada

facção era uma brigada de mulheres muito aguerridas que examinavam minuciosamente detalhe por detalhe da transação, até darem o sim. Segunda questão: quando um grupo dava o sim, um outro reconsiderava, e começava tudo de novo.

Uma dificuldade perpassava o acordo: nós éramos homens. Não quero dizer que a Betty Friedan estivesse pessoalmente envolvida no negócio, mas era mais ou menos como se estivesse. E assim a conversa foi se arrastando. Era uma operação que custaria de 2 a 3 milhões de dólares, sendo que haveria um imediato aumento de capital, para 10 milhões. Nos Estados Unidos, você não compra a carta patente de um banco. O que vale é o *good will* de um negócio que funcione ou não: a clientela, a localização, a capacidade de gerência, o nível de atendimento. Você não compra um privilégio cartorial. Você compra máquinas, equipamentos, imóveis e o serviço.

Quem disse que mulher acorda tarde? As rodadas começavam às sete da manhã. Quem disse que mulher cansa fácil? Às sete da noite, com um mero *hot dog* no estômago, a gente continuava em torno da mesa. Tivemos até problemas políticos. Chefiava a negociação, por nós, o Bill Simon, liderança nacional do Partido Republicano. Comandava a negociação, por elas, Sarah Kovner, presidente do banco, líder feminista e ligadíssima a figuras do Partido Democrata, como a deputada Bella Abzug e o prefeito Ed Koch. Um dia, a reunião desandou em bate-boca partidário. Mães foram reciprocamente homenageadas. Curto-circuito de alguns dias nos entendimentos.

Naquele período, os brasileiros estavam sendo incentivados, pelo governo, a abrirem agências no exterior. Tinham escritórios luxuosos, mas não podiam captar nem gerar recursos em dólares. Eram só uma fachada oriental para as operaçõs 4131, de empréstimos no exterior aqui para o Brasil. Não era o que nos interessava. Achamos melhor comprar um banco já pronto. Ainda que pequena, a base para operação local estava montada. Foi o que o Safra também fez, comprando uma subsidiária do Banker's Trust. Deu certo.

Tínhamos planos. Íamos manter o nome, mesmo porque, de outro modo, haveria uma passeata de feministas à nossa porta, dia após dia. Depois, feministas por feministas, era melhor ter, no *board*, aquelas que tinham sido *miss* América. A sério, pretendíamos desenvolver um tipo de atividade local, junto a *corporations*, nós que tínhamos, no Brasilinvest, sócios como a Xerox, a Caterpillar, a Bechtel.

À última hora, um grupo portoriquenho se apresentou. Mas estávamos seguros: nos Estados Unidos, o único valor que influi numa decisão de negócios é o valor do dinheiro. Nada de sangue, de patriotismo, *just business*. Exibimos toda a paciência do mundo. O que é que falhou? Falhou o Brasil.

Em setembro de 1982, a reunião do FMI revela que o Brasil faliu. Tínhamos autorização prévia do Conselho Monetário Nacional para operar no exterior. Mas nos faltava, agora, o dinheiro: as remessas para fora estavam drasticamente proibidas. Em fevereiro de 1983, desistimos de vez do negócio. Aquelas mulheres tinham nos feito perder muito tempo em conversas.

10

Lula Põe Fogo no ABC

Carro a álcool?

— Acabem com essa brincadeira, imediatamente — reagiu Tony Schmücker, presidente da Volkswagen alemã, enquanto o ciceroneávamos pelos laboratórios de testes de nossa fábrica em São Bernardo.

Dita em alemão, então, a frase soava mais do que uma advertência: era mesmo uma ordem. Entreolhamo-nos desconcertados, Wolfgang Sauer e eu, ele presidente da Volks brasileira, eu diretor de Relações Industriais. Ambos tínhamos muita fé nos efeitos futuros daqueles experimentos. O patrão não estava para conversas, mas quem disse que iríamos desistir tão facilmente?

Em 1979, o segundo choque do petróleo funcionou como o *iceberg* do *Titanic* em contato com a economia brasileira. Num jantar na casa do ainda ministro da Fazenda, Mário Henrique Simonsen, em julho de 1979, antes do qual tinha nos servido de aperitivo uma desalentadora reunião da Comissão Nacional de Energia, ouvi o desabafo do ministro:

— Ou a gente encontra uma solução do tipo do álcool, ou teremos de fazer o racionamento de gasolina.

Racionamento de gasolina significaria queda imediata nas vendas de automóveis. Achei que meu patrão alemão já não

seria tão inflexível se voltássemos, Sauer e eu, a consultá-lo sobre *aquele* assunto.

Da parte do governo, fora o desalento, havia uma meia dúzia de tímidas providências e a concreta ameaça acenada por Simonsen. O Pró-Álcool, Programa Nacional do Álcool, lançado ainda no governo Geisel, era como a resposta para um complicado teorema. Faltava, porém, que alguém sentasse, pachorrentamente, para fazer a demonstração. Já sob Figueiredo, a criação da Comissão Nacional de Energia também prenunciava que o governo não descansaria enquanto não arranjasse a solução energética alternativa.

Os governos têm prazer em arquitetar coisas, mas raros são aqueles com disposição para botar a mão na massa. A história do carro a álcool, no Brasil, eu narro com entusiasmo porque mostra que, quando a iniciativa privada se desgarra das hesitações do governo, costuma fazer rápido, bem feito e com talento. Costumo escutar, hoje, muitas queixas de empresários contra um Estado centralizador, que lhes castra a iniciativa de produzir e de inovar. Em contrapartida, ouço também que, no Brasil, os empresários gostam mesmo é de um governo-papaizinho e de um capitalismo sem risco. A história do carro a álcool demonstra que, quando quer, o empresário faz. E ponto final.

Aquele jantar na casa do ministro, em Brasília, me pôs fogo na cabeça: o automóvel a álcool, até então limitado a pequenas frotas de táxi e a protótipos experimentais, tinha de ganhar as ruas, rapidamente, aos milhares.

Distribuímos, ali mesmo, as funções: Mário Henrique Simonsen agitaria a área da Petrobrás e do governo, Paulo Belotti, diretor financeiro da Petrobrás, redigiria um protocolo de intenções, e eu trataria de vender a idéia à indústria automobilística e aos usineiros do álcool. De início, nos fixamos na meta de 250 mil veículos. Como presidente da Anfavea, eu podia garantir o lado dos fabricantes. Restava saber se haveria álcool suficiente para alimentar toda a nova frota.

O mérito de botar o carro a álcool em movimento, eu devo a quatro homens de ousadia: a Joseph O'Neil, presidente da Ford, a Wolfgang Sauer, da Volks, a Joe Sanchez, da General Motors, e a Silvano Valentino, superintendente da Fiat. Deixaram de lado os melindres da concorrência — algumas companhias, como a Fiat, estavam mais desenvolvidas na tecnologia do álcool, as americanas estavam mais atrasadas — e se reuniram em torno de uma bela percepção do momento histórico do Brasil e do mundo. Os quatro estiveram comigo, num almoço, na Volks.

— Preciso de um cheque em branco — pedi. — Quero dizer ao governo que podemos entregar um milhão de carros a álcool.

Um milhão — era toda a produção anual de veículos de passeio, no Brasil. Eles não se assustaram.

— Você tem o cheque em branco. Faça o que quiser com ele.

Tinha de ser uma operação de mobilização geral. Ou o empresariado acreditava, ou não chegaríamos lá. Fui atrás do Domício da Silveira, presidente da Confederação Nacional da Indústria, no Rio. Sabia que a CNI tinha uma comissão de energia, coordenada pelo Julien Chacel, aquele que seria, depois, diretor da Fundação Getúlio Vargas. Queria um plano completo: tudo o que fosse necessário para atingir a meta do milhão de carros a álcool. Em quinze dias, haveria nova reunião da Comissão Nacional de Energia. Eu tinha de ir lá com as dúvidas respondidas.

Em quinze dias, Chacel produziu um plano minucioso, completo, impecável. Desses de nenhum burocrata botar defeito. Ou quase nenhum. De quebra, eu levava comigo um documento com o aval dos oitocentos empresários mais ilustres do país e de todas as federações, confederações, entidades e sindicatos das classes patronais que estivessem, de alguma forma, envolvidas com o assunto. Estavam lá a Fiesp, a CNI, Antônio Ermírio de Moraes, Olavo Setúbal, Jorge Gerdau, Horácio Coimbra, Miguel Etchenique... Pude dizer, categoricamente:

— Essa é a posição do setor privado.

Diante de tanta eficiência e de tamanha rapidez, o setor público, é claro, torceu o nariz:

— Este plano é antinacional — fuzilou o general Oziel de Almeida, presidente do Conselho Nacional do Petróleo. — Não pode ser tomado a sério porque é antipatriótico.

Perdi a paciência:

— General, eu não lhe reconheço autoridade nenhuma para me ensinar patriotismo.

A discussão se acendeu e Aureliano Chaves, presidente da CNE e vice da República, achou conveniente encerrá-la. Fez bem. Além da indelicadeza do general Oziel, que depois se desculpou, ameaçavam aquela reunião, ocorrida no dia 9 de agosto de 1979, uma angústia técnica e uma inquietação política.

A dúvida técnica se manifestava pela voz da Petrobrás. Seu presidente, Shigeaki Ueki, era radicalmente contra a transformação da frota de veículos, da gasolina para o álcool, porque a Petrobrás seria obrigada a mudar também o sistema de refino de combustível em suas refinarias. Por duas horas, Ueki tentou me dissuadir, no almoço para o qual seguimos, na Churrascaria do Lago, tão logo se interrompeu a conflituada reunião da CNE. A Petrobrás, na ocasião, refinava o petróleo bruto de forma a obter um terço de óleos pesados, um terço de gasolina e um terço de diesel. Como a gasolina seria economizada, sugeríamos, no nosso plano: 50 por cento para diesel, 16 por cento para gasolina e o resto para os óleos pesados.

— Vai nos custar 250 milhões de dólares — choramingou Ueki.

Inadvertidamente, porém, acabou me fornecendo munição para meu argumento. Disse que acabara de vir do Japão e que, no Japão, o sistema de refino do petróleo só contemplava a gasolina com 10 por cento — o resto virava óleo diesel e insumos para a petroquímica.

— Se eles, lá, baixaram para 10 por cento, por que nós não podemos chegar a 16 por cento? — perguntei.

Ele engasgou. Ueki começou a virar, naquele momento, o entusiasta do Programa do Álcool que acabaria sendo, mas é compreensível imaginar que os mamutes estatais, tipo Petrobrás, reajam com irritação a qualquer idéia que signifique desviá-los da rotina. O custo era só um pretexto. Considerando-se o benefício econômico, a médio prazo, para o Brasil, não era nada. Mas a Petrobrás sempre pensa nela, antes de pensar no Brasil.

Saboreei um ligeiro triunfo na conversa com Ueki, mas saí de Brasília remoendo aquela coisa de patriotismo e antipatriotismo — e antecipando um sério problema. É aí que entra a inquietação política que sobrevoou a reunião da CNE. Ao chegar lá, de manhã, encontrei vaga a cadeira do ministro Simonsen. Essa ausência coincidia perigosamente com os boatos que os ventos do maroto inverno planaltino sopravam: Simonsen estaria demissionário. O homem que, em nome do governo, me incentivara a mergulhar num dos projetos mais arriscados da minha vida, estava deixando o governo. Que garantia eu podia dar, agora, aos quatro cavalheiros que me tinham dado o cheque em branco?

Enquanto ruminava, no jatinho, de volta a São Paulo, reflexões sobre a inconstância da política, tive um ímpeto: com Simonsen ou sem ele, eu agora precisava ir até o fim. Ordenei ao piloto:

— Vamos voltar.

Alguém que estava comigo se assustou: por quê?

— Vou bater no Palácio, falar direto com o Figueiredo — respondi. — Não importa que seja tarde da noite.

Mas alguém lembrou que Figueiredo estava em São Paulo. Felizmente. Pois, ao aterrissar no aeroporto de Congonhas, percebi uma inusitada agitação na ala oficial: era o presidente da República que estava a caminho, para embarcar. Resolvi esperar. Tão logo Figueiredo apareceu, eu me meti no meio de todo mundo:

— Presidente, preciso lhe falar. É urgente.

Naquele jeito típico dele, ele me pegou pelo braço e nos afastamos alguns passos. Descrevi rapidamente a reunião da manhã:

— Até de antipatriota me chamaram. Mas tenho esse projeto...

— Vocês têm como fazer todos esses carros a álcool? — atalhou ele.

— Quantos quiserem — arrisquei, sacando de minha conta conjunta. — O Mário Henrique pediu 250 mil, nós fazemos um milhão.

— Então, ligue amanhã à tarde para o César Cals. De manhã, falo com ele — despediu-se Figueiredo.

O próprio Cals, ministro das Minas e Energia, tomou a iniciativa de me ligar, no dia seguinte:

— Está aprovado, siga em frente.

Simonsen acabava de pedir demissão, mas o programa do carro a álcool estava salvo. Com a chancela pessoal do presidente da República, acionei a Operação Um Milhão. Nós, da indústria, em quatro meses estaríamos completamente equipados — e produzindo. E os usineiros produzindo álcool. A iniciativa privada dava um extraordinário exemplo de adaptação e improvisação. Três anos depois, 90 por cento dos automóveis que saíam das linhas de montagem iam consumir um combustível mais barato que a gasolina.

Da parte do governo... Bem, não se pode esperar muita eficiência de uma máquina que caminha com passos de elefante! De qualquer forma, a realidade triunfou e o sistema de refino da Petrobrás mudou. Hoje é exatamente aquele que sugerimos na época. Para alguma coisa, nossa teimosia serviu.

As primeiras greves

Um empresário que não consegue harmonizar seus interesses com as aspirações de seus trabalhadores não merece usar esse nome. Não é um empresário: é um oficial de gabinete, um burocrata, um *apparatchik*. No caldeirão em que se transfor-

mou o ABC paulista, na segunda metade dos anos 70, é que fiz a minha verdadeira iniciação no mundo dos negócios.

Como presidente da Anfavea, a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, eu vivia um dilema: negociava com um governo desacostumado a lidar com greves, em nome de companhias para as quais as greves eram acontecimentos do dia-a-dia. A Volks, a Ford, a General Motors, a Fiat não se desestabilizam ante uma movimentação sindical. Têm, na Europa ou nos Estados Unidos, uma antiga intimidade com elas. O Brasil é que não tinha.

Felizmente, nós nos antecipamos. Quando, dentro da Anfavea, sentimos que a distensão era um projeto político para se levar a sério, imediatamente passamos a enviar comitivas com nossos homens de relações industriais, como o Mauro Marcondes, hoje diretor da SAAB-Scania, e dos departamentos de pessoal para a Suécia, a Itália, a França, países de tradição sindical forte — onde quer, enfim, que eles pudessem aprender as lições de convivência entre o funcionamento das empresas e as reivindicações de seus empregados. Não queríamos ser surpreendidos, na súbita descompressão.

Havia, de qualquer modo, um risco — eu diria, uma aposta. No governo, ainda se digladiavam duas linhas rivais: a do próprio Geisel, com Golbery e também Figueiredo, que incentivava a distensão; e a do general Sylvio Frota, ministro do Exército, e dos duros do SNI, para quem lidar com as greves, por exemplo, seria uma questão de extrema simplicidade. Uma questão de ferro e fogo.

Geisel tinha de administrar cautelosamente esse racha dentro do governo e, quando a pressão social subia, nem sempre prevalecia a linha do bom senso e da negociação.

Figueiredo, cuja ascensão significou a vitória de um dos lados, nem por isso deixou de herdar o velho problema. Não foi uma vez nem duas que ouvi, dentro do próprio Palácio, nas vizinhanças do gabinete presidencial, frases como esta:

— Precisamos prender o Lula.

Ou o Pedro, o Antônio, o Manoel, o Joaquim.

Eu contestava:

— Precisamos é negociar.

Essa minha posição quase me colocou, em 1979, em rota de colisão com o governo. O CIP, ainda em 1978, tinha baixado uma portaria: nenhum aumento de salário acima do índice oficial poderia ser repassado para os preços. O alvo éramos nós, da indústria automobilística — que se mostrava mais magnânima nos acordos.

Mas havia uma greve, a indústria parada, as negociações correndo, e, numa reunião na Anfavea, entre mim e o Lula, os outros sindicatos e nossos diretores, tive de comprar a briga. Os sindicatos queriam 14 por cento, o governo insistia nos 8 por cento, eu vi que alguma coisa tinha de ser feita. Liguei para a casa do ministro do Trabalho, Murilo Macedo, em Brasília, perto da meia-noite:

— Murilo, e se eu passar de 8 para 10?

— O Mário não dá, não tem jeito de passar — foi categórico o ministro do Trabalho, referindo-se a outro ministro, o do Planejamento, Mário Henrique Simonsen.

Voltei à mesa. Continuamos a negociação. Não andava. Pensei: afinal, não sou funcionário do governo, represento uma categoria econômica. Se nós podemos fazer o acordo, o governo é que se vire.

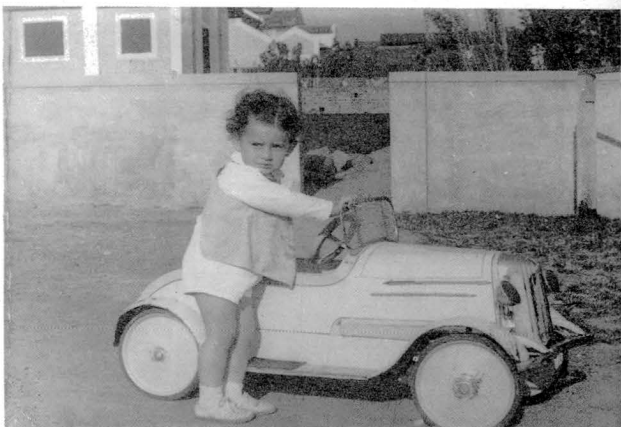
Devia ser umas 4 da manhã. Tirei o Murilo Macedo da cama:

— Tenho uma ótima notícia para você: está tudo certo, amanhã a greve acaba.

— Ótimo, vou avisar o Mário.

— Avisa, então, que são 10 por cento — aproveitei.

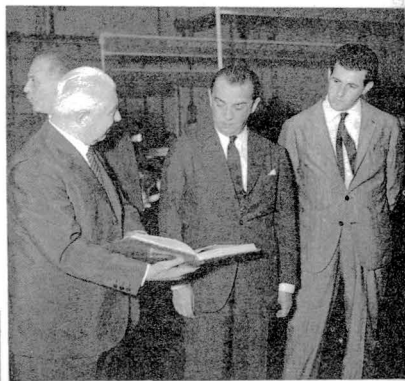
— Como 10 por cento? Isso não dá. De jeito nenhum. Não passa pelo governo.

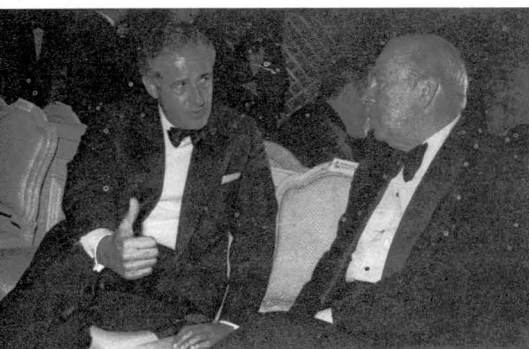
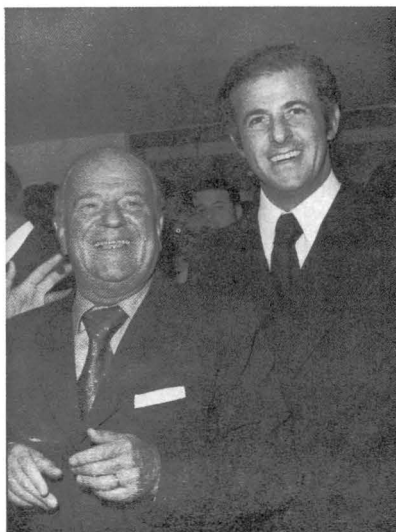
Acima, com a mãe, Elza Barros Garnero. Ao lado, em 1939, um dos primeiros contatos com a indústria automobilística.

Acima, no Colégio São Luís: na posição de atacante, e com uma promissora vocação para liderar. Ao lado, com o pai, Mario Garnero, em 1962.

"Os meus, os seus e os nossos": em pé, Fernando e Mario Bernardo; sentados, Luiz, Álvaro Luiz, Mario, Maria Antonieta, Antônio Fernando (no colo) e Fernando Eduardo.

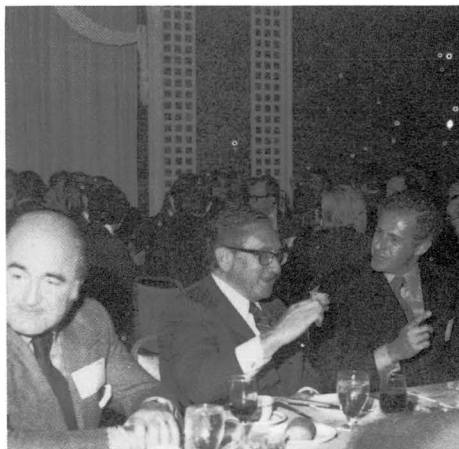
A Semana de Integração Nacional, em 1961. A palestra de Carlos Lacerda (ao lado) foi a mais concorrida do seminário, que contou com a presença de vários governadores, como Magalhães Pinto (abaixo), e foi aberta por Carvalho Pinto (abaixo, à esquerda), representando o presidente da República.

Em 1962, Mario promoveu um seminário sobre o desenvolvimento da bacia dos rios Paraná e Uruguai. A presença de Brizola (ao lado), na época governador do Rio Grande do Sul, causou a indignação dos membros da Associação Comercial de São Paulo, onde se realizava o encontro. No final, venceu a liberdade de expressão.

Em 1961, a inauguração da biblioteca do Centro Acadêmico 22 de Agosto serve de pretexto para uma palestra de Juscelino, também realizada na Associação Comercial de São Paulo. O acontecimento (acima) despertou os ciúmes do PSD, que queria tirar proveito político do encontro. Ao lado, Mario acompanha Juscelino numa visita à Fiat, em Turim, em 1963.

À esquerda, em 1975, com Gianni Agnelli, o homem forte da Fiat. A visita fazia parte dos preparativos para o seminário sobre investimentos de Salzburgo.

Contatos internacionais: acima, com Bob Kennedy, quando de sua visita ao Brasil em 1965; ao lado, com William Simon, ex-secretário do Tesouro dos Estados Unidos, num encontro da Junta dos Governadores do Brasilinvest, em 1977.

Acima, com George Shultz, na entrega do prêmio Homem do Ano de 1983. Ao lado, com Nelo Célio, ex-presidente da Suíça e integrante do conselho consultivo do Brasilinvest, em 1976.

To Mario Garnero
With best wishes,
Ronald Reagan

Acima, com Ronald Reagan em 1982, no palácio dos Bandeirantes, em São Paulo. No bolso do ilustre convidado, um cheque de 1 bilhão de dólares que praticamente salvou o Brasil da falência.

Acima, com Gerald Ford, num jantar promovido pelo American Enterprise Institute, em 1987. Ao lado, com Henry Kissinger e Alejandro Orfila, secretário geral da OEA, num almoço em Washington, em 1978.

Em 1978, em Alagoas, cumprimentando os participantes do Projeto Rondon, sob os olhares de Fernando Collor e de Mauro Ribeiro, diretor de comunicações do Brasilinvest. Para Geisel, o Rondon era uma peça importante no processo de abertura política.

Em 1982, um outro contato com a indústria automobilística: com os irmãos Fittipaldi, na festa de lançamento de um carro que contava com o patrocínio de um grupo de empresas lideradas pelo Brasilinvest.

Com Gaetana Enders, Pietro Maria Bardi e Ivo Pitanguy, no coquetel de inauguração da exposição do Petit Palais de Genebra, realizada por iniciativa do Brasilinvest em outubro de 1982.

Em janeiro de 1983, em visita ao papa, com a missão de comunicar o reatamento entre Igreja e Estado no Brasil: "meus joelhos tremiam". Embaixo, com madre Tereza de Calcutá e dom Paulo Evaristo Arns.

Em 1975, a cidade de Salzburgo, na Áustria, foi pequena para receber os participantes do Seminário Internacional sobre Investimentos no Brasil. E o maestro Von Karajan teve de ceder o espaço para os 2 200 empresários e políticos do encontro.

Agência Estado

Mario, como presidente do Brasilinvest, e Raul Gardini, presidente do grupo italiano Ferruzzi, numa reunião com Delfim Netto em maio de 1983.

No seminário Brasil 2000, promovido pela Rede Globo, Brasilinvest e O Estado de S. Paulo, as presenças de Mário Covas, Roberto Marinho, Franco Montoro e Esther de Figueiredo Ferraz. O encontro foi realizado no Maksoud Plaza, em 1983.

As amizades de um cidadão do mundo. No encontro realizado na casa de Gerald Ford, em Vail, Colorado, a presença de Giscard d'Estaing, James Callaghan, James Fraser e William Brock, entre outros nomes de um time internacional de primeira linha.

Ao lado, num simpósio promovido pelo Fórum das Américas. A cadeira vazia junto a Mario, pertencente a Francisco Dornelles, na época secretário da Receita, adquiriria um significado simbólico com o passar do tempo.

Ao lado, na festa de lançamento da revista *Senhor*, em 1981. Acima, com o ministro Raymond Barre, em Paris, 1976.

Acima, com o presidente Geisel, num encontro da Junta dos Governadores do Brasilinvest, em 1977. Como diretor da Anfavea, Mario desempenhou um papel importante na distensão, negociando com Pazzianoto (ao lado) a suspensão da intervenção no sindicato dos metalúrgicos e o retorno de Lula.

João Bittar/Angular

Em 1979, durante o lançamento do carro a álcool, em Brasília. Entre os presentes, nomes como José Sarney e Aureliano Chaves, que em breve seguiriam rotas diferentes na corrida da sucessão.

Discursando na cerimônia de assinatura do protocolo entre a Anfavea e o governo federal para produção do carro a álcool, em setembro de 1979.

Em 1983, o recorde de 1 milhão de carros a álcool alcançado pela indústria automobilística gerou um elogio público de Mauro Salles. Era a consagração de uma idéia que poucos anos antes havia sido considerada uma loucura e que se transformou no "mais ambicioso programa de substituição de energia já executado no mundo".

MAURO SALLES

São Paulo, 16 de setembro de 1983.

Sr. Mário Garnero
Presidente do Brasilinvest
em mãos

Meu caro Mário,

A festa que o Brasil está vivendo, com a fabricação do milionésimo carro a álcool, pertence um pouco a você. Ao ler as notícias de hoje lembrei do seu esforço, da sua quase cruzada em favor da produção em série de veículos movidos a álcool, nos tempos de sua presidência na ANFAVEA.

Quando você, em companhia dos presidentes da Ford, da Fiat, da General Motors e da Volkswagen foi à Brasília assumir o compromisso público de fabricação de 650 mil veículos a álcool em um só ano, chegou-se a pensar que havia perdido o juízo...

Os fabricantes aceitaram o desafio. Os produtores de álcool, a começar pela Copersucar, tiveram o apoio do IAA e fizeram o que parecia impossível.

E o tempo lhe deu razão. Já imaginou, Mário, se no lugar de 1 milhão de carros movidos por combustível nacional produzido em cruzeiros, estivéssemos gastando mais petróleo, com dólares hoje tão escassos?

Mais que nunca estou seguro do acerto da decisão do Presidente João Figueiredo de criar a Comissão Nacional de Energia e de colocar você lá. Trabalhando em conjunto com os Ministros, sob a coordenação do Vice-Presidente Aureliano Chaves, você pode, com obstinação, ajudar a planejar o mais ambicioso programa de substituição de energia já executado no mundo.

Vai daqui meu abraço. O milionésimo carro a álcool pertence um pouco a você.

Com os parabéns do

Mauro Salles.

P.S. - Como se lembrará, escrevi na época que, na área privada, você era o "Pai do carro a álcool".

Em 1979, a vida familiar e a política se misturam, num encontro com Figueiredo (acima, à esquerda). Mario teria atuação importante na sucessão do presidente, que envolveu Paulo Maluf (na foto, durante a entrega da Ordem do Ipiranga, em 1982), o ministro do Interior Mário Andreazza (ao lado) e Tancredo Neves, a quem Mario serviu de pombo-correio nas articulações junto a Figueiredo e ao ministro do Exército Valter Pires.

Ao lado, prestando depoimento na Justiça Federal em maio de 1985, logo após a intervenção no Brasilinvest. Aos poucos, a verdade dos fatos iria aplacar a fúria da imprensa (abaixo).

Hélio Campos Mello

Diário Comércio e Indústria, 19/3/1985.

BC decreta a liquidação do Brasilinvest

A liquidação extrajudicial do Banco Brasilinvest S.A., Banco de Investimentos e da Brasilinvest Distribuidora de Títulos e Valores M... Ltda. foi anunc... à noite...

... tante processo de deterioração, recentemente verificado, qu... co de ...

Folha da Tarde, 20/3/1985.

PRISÃO PARA MÁRIO GARNERO

presidente do grupo Brasilinvest, que teve duas de suas empresas liquidadas pelo Banco Central, poderá ser preso. Página 9

Tribuna da Imprensa, 5/12/1986.

Juiz suspende a falência do Brasilinvest

SÃO PAULO - A falência do Brasilinvest S.A., Banco de Investimentos continua ... spensa temporariamente ... unânime ... a 5ª ...

O Estado de S. Paulo, 3/2/1987.

Brasilinvest começa a pagar os credores

O liquidante do Brasilinvest Banco de Investimento, José Paulo de Souza, iniciou ontem o pagamento dos credores portadores de CDBs e RDBs (Certi... e Recibos de ...

AS PERDAS

Os possuidores de CDB e RDB do Brasilinvest Banco de Investimentos exp... quase do...

Jornal do Brasil, dezembro de 1987.

A volta de Mário Garnero

Como inquilino do conjunto que já foi todo seu

SÃO PAULO — Há algumas semanas a ... homens ... que ...

São Paulo — Rogério Montenegro

Jornal do Comércio, 3/2/1987.

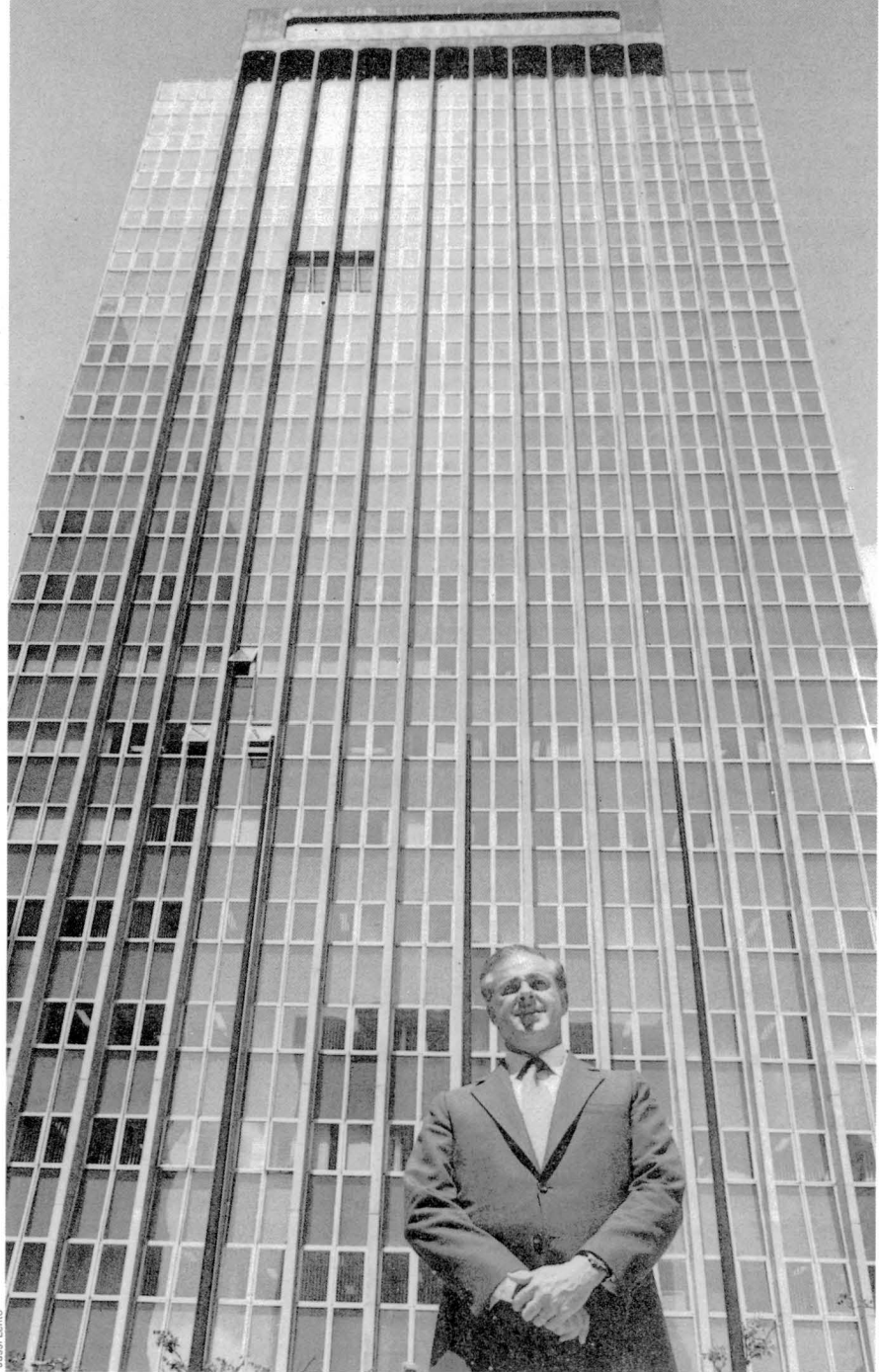
Levantada a liquidação do Brasilinvest

O Banco Brasilinvest começou a pagar seus investidores na última sexta-feira, na sede da instituição, em São Paulo. Os investi... os credores do Banco Brasilinvest com o pagamento à vista de Cz$ 170 milhões aos investidores em certifica... depósitos Bancários ... de sexta-feira ... silinvest, Alvaro Pinto Aguiar, mediante o repasse ... responsabilidade pelos ... Banco de Investi... calcula...

Correio Braziliense, 3/3/1988.

Brasilinvest salda dívidas e volta a funcionar

FERNANDO SCHÜPILLITI
Da Sucursal

São Paulo — Depois de quase três anos da liquida... ... dont acredita que as acusações não terão resultados positivos ...

Jussi Lehto

Em 1988, a luta por um xeque-mate vitorioso na batalha das torres.

— Não é que não passe, Murilo. Já assinei e já anunciei pela imprensa. Vai sair em todos os jornais.

Não sei se o Murilo Macedo conseguiu pegar no sono de novo. Sei que por uma coincidência àquela altura infeliz, Mário Henrique Simonsen ia ser homenageado com um almoço, naquele dia, na casa do Valentim dos Santos Diniz, o dono do Pão de Açúcar, aqui em São Paulo, e eu era um dos convidados. Tratei de dormir um pouco para estar em forma para o duelo.

Simonsen desembarcou em Congonhas e foi cercado pelos repórteres:

— Ministro, o que o senhor tem a dizer sobre o acordo dos metalúrgicos?

Ele não sabia de nada. Ficou sabendo e não deve ter gostado. Pois chegou à casa do Valentim furioso:

— Puxa, Mario, como é que você me foi fechar um acordo desses?

Eu brinquei:

— De noite, todos os gatos são pardos. Não consegui distinguir o 8 do 10.

Nós somos a República do fato consumado. Em quinze dias, a indústria tinha recuperado toda a produção dos dias parados. A beligerância sindical cedeu. E até o governo, de início contrariado, deve ter sentido logo um enorme alívio. Há uma hora em que você tem de decidir, assinar, anunciar e correr o risco. À revelia do governo, à revelia do CIP — o Conselho Interministerial de Preços. Mesmo porque, visto de Brasília, o mundo costuma adquirir um permanente colorido róseo.

João Figueiredo tomou posse, em 1979, com 160 mil metalúrgicos de braços cruzados no ABC paulista. Foi a forma escolhida pelo chamado sindicalismo de vanguarda para acolher o novo governo. A greve durou de 12 a 25 de março, e foi um duro teste para Figueiredo — que se comportou muito bem, que não chamou o Urutu. Já contei como o nó se desfez. Mas,

dias depois, os motoristas de ônibus de São Paulo pararam. A cidade parou, com eles. O ministro da Indústria e Comércio, Camilo Pena, me ligou no escritório:

— Oi, Mario, tudo calmo aí?

— Calmíssimo. Eu consigo escutar o zumbido de uma mosca, aqui na Faria Lima.

Não havia ninguém nas ruas.

— Ótimo — disse o Camilo. — Aqui também está tudo em ordem.

Brasília tem a mania de achar isso ótimo.

Líder sob encomenda

Eu me vi obrigado, no final do ano passado, a enviar um bilhetinho pessoal a um velho conhecido, dos tempos das jornadas sindicais do ABC. Esse meu conhecido tinha ido a um programa de tevê e, de passagem, fez comentários a meu respeito e sobre o Brasilinvest que não correspondem à verdade e não fazem jus à sua inteligência.

Sentei e escrevi: "Lula..." Achei que tinha suficiente intimidade para chamá-lo assim, embora, no envelope, dirigido ao Congresso Nacional, em Brasília, eu tenha endereçado, solenemente: "A Sua Excelência, Sr. Luiz Ignácio Lula da Silva". Espero que o portador o tenha reconhecido, por trás daquelas barbas.

No bilhete, tentei recordar ao constituinte mais votado de São Paulo duas ou três coisas do passado, que dizem respeito ao mais ativo líder metalúrgico de São Bernardo: ele próprio, o Lula. Não sei como o nobre parlamentar, investido de novas preocupações, anda de memória. Não custa, portanto, lembrar-lhe. É uma preocupação justificável, pois o grande líder da esquerda brasileira costuma se esquecer, por exemplo, de que esteve recebendo lições de sindicalismo da Johns Hopkins University, nos Estados Unidos, ali por 1972, 1973, como vim

a saber lá, um dia. Na universidade americana até hoje todos se lembram de um certo Lula com enorme carinho.

Além dos fatos que passarei a narrar, sinto-me no direito de externar minha estranheza quanto à facilidade com que se procedeu a ascensão irresistível de Lula, nos anos 70, época em que outros adversários do governo, às vezes muito mais inofensivos, foram tratados com impiedade. Lula, não — foi em frente, progrediu. Longe de mim querer acusá-lo de ser o Cabo Anselmo do ABC, mesmo porque, ao contrário do que ocorre com o próprio Lula, eu só acuso com as devidas provas. Só me reservo o direito de achar estranho.

Lembro-me do primeiro Lula, lá por 1976, sendo apresentado por seu patrão Paulo Villares ao Werner Jessen, da Mercedes-Benz, e, de repente, eis que aparece o tal Lula à frente da primeira greve que houve na indústria automobilística durante o regime militar, ele que até então era apenas o amigo do Paulo Villares, seu patrão. Recordo-me de a imprensa cobrir Lula de elogios, estimulando-o, num momento em que a distensão apenas começava, e de um episódio que é capaz de deixar qualquer um, mesmo os desatentos, com um pé atrás.

Foi em 1978, início do mês de maio. Os metalúrgicos tinham cruzado os braços, a indústria automobilística estava parada e nós, em Brasília, em nome da Anfavea, conversando com o governo sobre o que fazer. Era manhã de domingo e estive com o ministro Mário Henrique Simonsen. Ele estivera com o presidente Geisel, que recomendou moderação: tentar negociar com os grevistas, sem alarido. Imagine: era um passo que nenhum governo militar jamais dera, o da negociação com operários em greve. Geisel devia ter alguma coisa a mais na cabeça. Ele e, tenho certeza, o ministro Golbery.

Simonsen apenas comentou, de passagem, que Geisel tinha recomendado que Lula não falasse naquela noite na televisão, como estava programado. Ele era o convidado do programa *Vox Populi*, que ia ao ar na TV Cultura — o canal semi-oficial

do governo de São Paulo. Seria uma situação melindrosa. "Nem ele, nem ninguém mais que fale em greve", ordenou Geisel.

Saí de Brasília naquela manhã mesmo, reconfortado pela notícia de que ao governo interessava negociar. Desci no Rio com as malas e me preparei para embarcar naquela noite para uma longa viagem de negócios que começava nos Estados Unidos e terminava no Japão. Saí de Brasília também com a informação de que Lula não ia ao ar naquela noite.

Mas foi, e, no auge da conflagração grevista, disse o que queria dizer, numa televisão sustentada pelo governo estadual. Fiquei sabendo da surpreendente reviravolta da história num telefonema que dei dos Estados Unidos, no dia seguinte. Senti, ali, o dedo do general Golbery. Mais tarde, tive condições de reconstituir melhor o episódio e apurei que Lula só foi ao ar naquele domingo porque no vai-não-vai que precedeu o programa, até uma hora e meia antes do horário, prevaleceu a opinião de Golbery, que achava importante, por alguma razão, que Lula aparecesse no vídeo. O general Dilermando Monteiro, comandante do II Exército, aceitou a argumentação, e o governador Paulo Egydio Martins, instrumentado pelo Planalto, deu o *nihil obstat* final ao *Vox Populi*.

Lula foi a peça sindical na estratégia de distensão tramada pelo Golbery — o que não sei dizer é se Lula sabia ou não sabia que estava desempenhando esse papel. Só isso pode explicar que, naquele mesmo ano, o governo Geisel tenha cassado o deputado Alencar Furtado, que falou uma ou outra besteira, e uns políticos inofensivos de Santos, e tenha poupado o Lula, que levantava a massa em São Bernardo. É provável que, no ABC, o governo quisesse experimentar, de fato, a distensão. Lula fez a sua parte.

Mais tarde, ele chegou a ser preso, julgado pelo Supremo Tribunal Federal, enfrentou a ameaça de helicópteros do Exército voando rasantes sobre o estádio de Vila Euclides, mas tenho um

outro testemunho pessoal que demonstra o tratamento respeitoso, eu diria quase especial, conferido pelo governo Geisel ao Lula — por governo Geisel eu entendo, particularmente, o general Golbery. Dois ex-ministros do Trabalho — Almir Pazzianotto e Murilo Macedo — podem dar fé ao que vou narrar.

Aí, já estávamos na greve de 1979, que foi especialmente tumultuada. O movimento se prolongava, a indústria estava parada havia quinze dias, e todos nós, exaustos, empresários e trabalhadores, tentávamos uma solução. Marcamos, no fim de semana, uma reunião na casa do ministro do Trabalho, Murilo Macedo, aqui em São Paulo. Domingo, 8 da noite. O ministro, mais o Theobaldo de Nigris, presidente da Fiesp, dois ou três representantes de sindicatos patronais, eu, pela indústria automobilística, e a diretoria dos três sindicatos operários, o de São Bernardo, o de São Caetano e o de Santo André. Reunião sigilosa. Coisas do Brasil: como era um encontro reservado, a imprensa ficou sabendo. Chegou antes de nós.

Muita tensão, muito cansaço. E como o uísque do ministro era generoso, por volta das 2 da manhã tivemos a primeira queda. Literalmente, desabou sobre a mesa de negociações o deputado federal Benedito Marcílio, presidente do Sindicato de São Caetano. Continuamos sem ele. Por volta das 4 e meia da madrugada, fechamos o acordo com Lula e com o outro (Pazzianotto servia como assessor jurídico do Sindicato de São Bernardo). Saem todos. Lula assume o compromisso de ir direto para a assembléia permanente, em Vila Euclides, e desmobilizar a greve. O ministro do Trabalho, aliviado, ainda teve tempo de confidenciar: "Olha, se não saísse esse acordo, teria intervenção nos sindicatos". Fomos dormir.

Quando acordei, disposto a saborear os frutos do trabalhoso entendimento, sou informado de que, de fato, Lula tinha ido direto para a assembléia. Como prometera. Chegou lá e botou fogo na massa. A greve iria continuar. Acho difícil que ele tenha feito de má fé. Sujeito maleável, sensível, ele deve

ter apenas percebido que o seu poder de persuasão sobre a assembléia não era tão amplo assim. Cedeu. Mesmo sabendo que as conseqüências se voltariam contra ele, como havia dito o ministro Murilo Macedo: intervenção no sindicato, ele afastado. Foi o que se deu.

Gostaria de lembrar ao Lula — que me trata como um desafeto — que sua volta ao sindicato, em 1979, começou a acontecer num escritório da Avenida Faria Lima, número 888, um dia depois da intervenção decretada. Ocorre que esse escritório era o meu e que ainda guardo uma imagem bastante nítida do Lula e do Almir Pazzianotto, sentadinhos nesse mesmo sofá que eu ainda tenho sob meus olhos, enquanto eu ligava alternadamente para o Murilo Macedo e para o Mário Henrique Simonsen, em Brasília.

— Se a intervenção acabar no ato, eu paro a greve — dizia Lula.

Eu transmitia o recado aos dois ministros que negociavam em nome do governo.

— Não é possível, o governo não pode fazer isso. Pára a greve que, em quinze, vinte dias, o sindicato estará livre — me respondiam, de Brasília.

Lula foi cedendo, aconselhado pelo Pazzianotto. Mas o acordo empacou num ponto:

— Como é que vou lá propor isso à peãozada, se não tenho nenhuma garantia de que o governo vai cumprir a promessa de acabar com a intervenção? — observou ele, cauteloso.

Confesso que também empaquei. Mas decidi arriscar:

— E se for eu o fiador? — perguntei. Era a única garantia que poderia oferecer.

— Como assim? — quis saber Pazzianotto.

— O seguinte: se o Lula não voltar ao sindicato, eu, na qualidade de presidente da Anfavea, vou a público e conto esta história, dizendo que eu também fui ludibriado. Entro nisso com vocês.

Lula pensou um minuto:

— Aceito.

Liguei para o ministro Simonsen, para o Murilo Macedo, e, depois, para o Golbery, que prometeu: ''Nós suspendemos a intervenção dentro de um mês e ele volta''.

A greve terminou. A intervenção foi suspensa em dez dias. Lula voltou à presidência do Sindicato de Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, para se preparar para vôos mais ambiciosos, que eu ainda acompanho, à distância, com bastante interesse.

No programa de tevê que citei, Lula reclamava de o Brasilinvest não ter pago seus débitos. O Brasilinvest nunca deveu aos trabalhadores, nem aos contribuintes brasileiros. Naquele momento em que Lula falava, os únicos credores com os quais o Brasilinvest ainda não tinha resolvido todas as suas pendências eram uns poucos bancos estrangeiros. Curioso que o presidente do Partido dos Trabalhadores tomasse as dores de banqueiros internacionais.

A Volks demite — eu me demito

Plano Cruzado houve mais de um e, a bem da justiça, vamos absolver o ministro Dilson Funaro: o dele não foi o primeiro.

O primeiro Plano Cruzado foi feito, sem alarde, por Delfim Netto, pouco depois de ele ter assumido, em agosto de 1979, o lugar de Mário Henrique Simonsen no governo Figueiredo — a Secretaria do Planejamento. Teve congelamento de câmbio, de correção monetária, de ORTN. De passagem, Delfim tentou também congelar salários e arrochar preços. Isso foi em 1980. Não se viram fiscais do presidente nos supermercados, mas de Plano Cruzado praticamente só não teve o nome.

Até no desfecho: quando se abriu, foi uma enorme explosão. Os preços se multiplicaram e Delfim decidiu mudar de política, de liberdade vigiada para controle rigoroso. Num programa de televisão de boa audiência, num domingo à noite, ele acusou:

— O representante da indústria automobilística vem aqui me pedir aumentos inconseqüentes de preços.

O representante da indústria automobilística era eu. Preparei o troco. Na terça-feira, eu tinha um almoço com jornalistas de economia, no Rio, e aproveitei:

— Os aumentos de preço inconcebíveis que o representante da indústria automobilística pede são conseqüência da inconcebível inflação a que a política econômica levou o país.

Assim que botei o pé no meu escritório, de volta a São Paulo, naquela tarde mesmo, já me esperava um recado do general Danilo Venturini, então na chefia da Casa Militar de Figueiredo e meu interlocutor habitual no Planalto.

— Será que você pode vir amanhã a Brasília? — perguntou ele, ao telefone.

Antes que eu dissesse qualquer coisa, ele prosseguiu:

— É um pedido do presidente. Hoje de manhã, ele chamou o Delfim e pediu: ''Não quero briga entre você e o Mario''. Estou dando o mesmo recado para você.

Estabelecemos uma coexistência pacífica, embora eu não possa afirmar com toda tranqüilidade que tenha acabado aí a implicância dele contra a indústria automobilística. Que, aliás, não é só do Delfim e ainda persiste. Os argumentos que você sempre ouve são: é um setor privilegiado, não tem concorrência de fora, faz reserva de mercado, o preço é cartelizado. Tudo o que eu tenho hoje de relação com a indústria automobilística é o Diplomata que me serve, além de alguns velhos amigos do coração, mas eu me sinto obrigado a desfazer esses equívocos.

É uma besteira imaginar que, digamos, a Ford e a GM se reúnem, em sigilo, para acertar: vamos botar tal preço. É impossível. E é impossível não porque a GM ou a Ford não queiram se entender, mas porque o mercado não deixa. Para cada veículo, os componentes de custo são diferentes. Não são os mesmos os fornecedores da Ford e da GM, não são as mesmas as condições de compra, não são os mesmos os benefí-

cios sociais de cada fábrica, não são as mesmas as margens de lucro. A Volkswagen é tradicionalmente uma empresa altamente capitalizada, como convém a uma empresa alemã. A Ford e a General Motors, bem no modelo norte-americano, trabalham com um nível de endividamento maior.

As montadoras brasileiras não têm as japonesas ou as coreanas nos calcanhares, mas têm um incrível sistema de controle de preços, que impede a formação de qualquer cartel. Aliás, nunca consegui entender bem como dois ou três burocratas lá do Rio, em suas salinhas esquálidas, são capazes de decretar que a Volks tem de aumentar 12 por cento ou 7 por cento ou 5 por cento — se a própria companhia tem lá um departamento de custo com trezentas pessoas e cinqüenta computadores e nem assim consegue ter garantia de que aquele é o cálculo que convém, na sempre turbulenta conjuntura econômica que vivemos. Jamais entendi de onde o CIP, o Conselho Interministerial de Preços, extrai tamanha segurança em seus julgamentos. Talvez não seja mesmo para entender.

Uma fábrica de automóveis tem 3 mil fornecedores. Desses, só 32 têm seus preços cipados. Acho que o burocrata pensa assim: "Eu arrocho aqui em cima que a Volks vai arrochar seus fornecedores lá embaixo".

Em 1981, Delfim Netto mandou arrochar em cima. A Volkswagen, que pleiteava, na ocasião, a consolidação de um programa Befiex, de subsídio à exportação, de 1 bilhão de dólares, achou melhor não discutir e decidiu arrochar para baixo. Lembro-me bem de ter usado, numa reunião da diretoria da Volks, a expressão "chantagem econômica". Não estava exatamente exagerando.

O diretor-tesoureiro da Volks, Hans Gerber, reportava-se diretamente à diretoria na Alemanha, o que deixou Wolfgang Sauer, presidente da Volks brasileira, numa posição delicada quando, corrigidos os cálculos de custo e receita, esbarrou-se no impasse: o lucro estava entrando na faixa do perigo.

Como o governo não liberava os preços, a solução era abrir

outra válvula de escape. E assim 3 mil, dos 33 mil funcionários da companhia, se viram, da noite para o dia, às portas da demissão.

A data para a degola era uma sexta-feira. Estávamos na quarta quando uma reunião extraordinária da diretoria, em São Bernardo, cristalizou a ameaça. O clima era muito tenso.

Tentei argumentar:

— É uma questão conjuntural, não estrutural. Vocês estão jogando pela janela o prestígio da Volkswagen, a marca Volkswagen, a imagem Volkswagen...

Acabei me envolvendo numa discussão meio ácida com um diretor que se dizia muito amigo do Golbery, o qual ainda estava no governo e, segundo o citado confidente, queria a demissão dos 3 mil para "mostrar que há uma crise no Brasil".

Eu me revoltei:

— Olha, eu conheço o general Golbery, conheço o pessoal do Palácio, acho que tudo isso é uma rematada loucura. Se vocês acham que não é, então, tudo bem. Eu sou contra as demissões e voto contra.

Venci a parada. Redigi eu mesmo uma nota, às 6 da tarde, para ser lida no *Jornal Nacional*, da Globo: a Volkswagen lamenta a política governamental de controle de preços, que cria sérias dificuldades para a companhia, mas a última coisa que vamos fazer é demitir.

A promessa iria durar 48 horas. Era também o tempo que eu teria ainda pela frente, na Volkswagen. Jamais quis me fantasiar de paladino da justiça social, mas me incomodava ceder a uma pressão indevida do governo. Na manhã de sexta-feira, num encontro com o Sauer, no Brasilinvest, do qual ele era conselheiro, eu confidenciei: num quadro de recessão, não há como ser contra demissões, isso acontece nos melhores países do mundo; mas a empresa é que deve decidir.

— E se a gente decidir que tem de ser assim, então é melhor fazer um programa de dispensas, vinte ou trinta pessoas por dia, dentro de um quadro de prioridades, sem criar um

problema social. Três mil, de uma vez, não dá — reiterei.

O clima entre os operários era péssimo. Às 2 da tarde daquela sexta-feira, quando começou nova reunião da diretoria, percebi que também entre nós os ânimos estavam acirrados. Sauer se sentiu ameaçado pela ação da matriz.

Todo mundo votou contra aquilo que tinha votado, dois dias antes. Eu votei contra as demissões. O Sauer se dirigiu a mim:

— Bem, Mario, agora, você, como representante da Volkswagen na Anfavea... — senti que sobrara para mim. — Bem, você vai dar uma nota, em nome da Anfavea, dizendo que aprova a Volkswagen nessa decisão de demitir 3 mil funcionários.

— Wolf, infelizmente isso eu não vou fazer — respondi.

— Como não vai fazer? — reagiu ele.

— Não vou porque, se eu represento a Volkswagen na Anfavea, a Volkswagen não é, porém, a dona da Anfavea. Além disso, fui eleito presidente por todos, e não apenas pela Volkswagen. O máximo que posso fazer é convocar a todos e submeter a questão a eles.

A discussão se acendeu.

— Seria melhor para você — disse Sauer. — Você arrisca a sua posição aqui.

Pensei comigo mesmo: essa posição já era. Eu não era acionista da Volkswagen, e sim diretor contratado. Tinha aberto mão de qualquer participação acionária depois do meu desquite de Ana Maria, cuja família — a Monteiro de Carvalho — tinha uma sólida posição dentro da companhia. Saí da fábrica, naquela sexta-feira, com a sensação travada de que não poria mais os pés lá.

No sábado, Sauer ainda tentou me persuadir. Ligou para minha casa:

— E então, Mario? As demissões já começaram, são um fato consumado. Você não vai fazer a nota?

— Não vou, não tem condição.

Contei a ele que, na segunda-feira, estaria de manhã em Brasília, com Figueiredo. Estava tomando uma decisão política.

Queria comunicá-la ao presidente. Liguei para o general Venturini e pedi:

— É urgentíssimo. Preciso falar com o presidente na primeira hora.

Consultada a agenda, consegui um horário entre a famosa reunião das 9 da manhã, em palácio, da qual participavam invariavelmente os ministros da casa, e as 11, quando chegava, com enorme alarido, em Brasília, o trem do Maluf. Era a inauguração da ligação ferroviária entre a capital federal e São Paulo, que o governador paulista tentava transformar em metáfora do caminho que ele pretendia seguir, futuramente.

Na conversa com Venturini, antecipei o assunto e aproveitei para investigar se havia alguma lógica no delírio de meu companheiro de diretoria: que ao governo interessavam as demissões na Volks.

— Não sei de nada — respondeu.

De Brasília, na segunda-feira, tentei alcançar, por telefone, Tony Schmücker presidente do Conselho da Volks alemã, em Wolfsburg. Não o achei. Mandei um telex comunicando a ele a minha demissão. Ao Schmücker eu devia aquela explicação: quando me desliguei do Grupo Monteiro Aranha, em 1976, na seqüência de meu desquite, foi o Schmücker quem convidou para que eu continuasse na Volks. Tinha de ser ele o primeiro a saber, oficialmente, de minha decisão.

Daí, fui ao Figueiredo:

— Presidente, está acontecendo isso e aquilo e, como o senhor me indicou, na qualidade de presidente da Anfavea, para a Comissão Nacional de Energia, venho aqui colocar meu cargo à disposição.

Ele quis saber mais detalhes do caso Volks. No meio do que eu dizia, irritou-se:

— Não é possível. Você fica na Comissão Nacional de Energia. O convite foi pessoal, a você. Deixe que esse alemão vai se ver comigo.

O presidente da República não era homem de não fazer o

que dizia. Logo em seguida, comentou num discurso que havia alemães que vinham tomar dinheiro no Brasil e não queriam nem tomar conhecimento do trabalhador brasileiro.

A carapuça serviu à perfeição à Volkswagen. Voltei a São Paulo, convoquei a diretoria da Anfavea e comuniquei as razões de minha saída. Durante quinze anos, eu tinha fabricado automóveis. Agora era hora de fabricar os meus próprios sonhos.

11

Descoberta: Tenho Inimigos

Testa-de-ferro das multinacionais. Ouvi algumas vezes este comentário a meu respeito. Partia ou da esquerda xenófoba, ou de jornalistas desinformados, ou de um amigo meu que viria a ser presidente da principal entidade empresarial de São Paulo. Peculiar amigo, este. Por convicção liberal, sempre fui contra as alfândegas do capital — quem tiver competência que se estabeleça. Tive dezenas de sócios estrangeiros. Mas quando tive de brigar, briguei. Até pouco tempo atrás, com os samurais da NEC. Na minha iniciação no mundo dos negócios, com alemães da Volks.

Quando entrei para o grupo Monteiro Aranha, em 1965, ele estava em briga aberta com a Volkswagen, da qual os sócios brasileiros tinham 20 por cento das ações. Em tudo, o episódio se assemelhou à disputa que eu viria a ter, mais tarde, com os japoneses da NEC. Por isso, quando tive de brigar, já tinha umas boas referências para saber onde bater firme.

O grupo Monteiro Aranha surge do encontro de duas extraordinárias capacidades empresariais, o Olavo Egídio de Souza Aranha e o Joaquim Monteiro de Carvalho. Fundam, os dois, uma companhia de participação, tipo *vendor capital*, associada a grandes empresas nacionais como a Klabin ou internacionais como a Volkswagen. Mais ou menos como seria depois, em escala muito menor, o Brasilinvest.

Lembro-me de ter recebido um sábio conselho de Roberto Maluf, da Eucatex, quando eu fazia as malas para partir para o Rio e me juntar à Monteiro Aranha:

— Não faça outra coisa senão ficar perto do doutor Olavo. Ele é uma verdadeira enciclopédia de negócios.

Foi o que tentei fazer. Com o dr. Olavo e com o Joaquim, fiz mestrado e doutorado. Não bastasse o que tive deles, vinte anos atrás, continuo devedor, hoje em dia, de comoventes manifestações de solidariedade. Sei de uma reunião do Conselho da Monteiro Aranha, no Rio, naqueles dias tormentosos em que eu era o assunto preferido de todo o Brasil. De repente, Antônio Carlos de Almeida Braga, o Braguinha, comentou:

— O Mario vai mesmo é morar na Europa.

Fiquei sabendo que o Joaquim Monteiro de Carvalho se indignou:

— Isso é uma besteira monumental. Os fatos vão mostrar que nada do que estão dizendo aconteceu.

É estranho perceber como a insensatez tem o poder de contaminar mesmo as pessoas teoricamente mais bem informadas. O Braguinha era também, na época, presidente do Conselho do maior banco do país, o Bradesco. Era de se supor que soubesse o que estava falando. Fazendo uso de informações como as que ele tinha a meu respeito, Braguinha acabou perdendo seu lugar no Bradesco. Hoje, ele está fora do banco e mora no exterior. Eu moro no Brasil e estou na iminência de recuperar o meu banco.

Mas foi na Monteiro Aranha que aprendi, enfim, que as associações com grupos estrangeiros trazem, embutidas, oportunidades para grandes empreendimentos, assim como riscos de um choque quase inevitável, no futuro. Imaginem um caso como o da própria Volkswagen. Chega ao Brasil associada a grupos nacionais, o empreendimento começa a crescer, a matriz percebe que o negócio oferece boas perspectivas, o que ela passa a fazer? A Volkswagen não pode expandir para cima da Ford, ou da General Motors. Não pode dizer: "Vou destruir

a Ford, vou destruir a GM''. Não, acaba destruindo, isso sim, o sócio brasileiro, que ficava ali atrapalhando o controle absoluto e a expansão por conta própria da companhia.

A NEC quis fazer isso conosco, a partir de 1984. A Volkswagen fez o mesmo com a monteiro aranha, de 1961 a 1969. Usando as mesmas formas de pressão, ou quase, e os mesmos tipos de procedimento: propondo sucessivos aumentos de capital, de modo que os sócios minoritários, sem fôlego financeiro para subscrever mais e mais ações, acabavam reduzindo sua participação acionária, até perderem a chance de se representarem nos conselhos de administração. Por trinta anos, a Monteiro Aranha sustentou a briga que, naturalmente, perdeu. Minha formação se deu entre tiros. No exemplo ilustrativo de um sócio minoritário que desafiava o sócio majoritário cuja norma administrativa era, como dizem os americanos, a de *never show your books*. Transparência administrativa, zero. Esta foi outra briga, a da Monteiro Aranha com a Klabin. Também assisti. Também aprendi muito.

Os japoneses da NEC não gostavam nem um pouco que nós fôssemos fuçar seus livros, controlar suas exportações. Mas eu fuçava. Pode ser que, hoje, sob os olhos do novo controlador, o dr. Roberto Marinho, os livros de contabilidade da NEC tenham sido deixados em paz.

A paz entre a Volkswagen e a Monteiro Aranha só foi selada graças à participação de um homem de paz e de enorme percepção para o negócio: Rudolf Leiding. Ele veio assumir a presidência da montadora. Ficamos amigos. A ele devo minha indicação para a presidência da Anfavea. A ele devo o apoio para transformar uma entidade que se caracterizava por promover coquetéis numa porta-voz dinâmica de um dos setores mais dinâmicos da economia.

Disposição para o trabalho, no Brasil, é o mais curto caminho que você tem para dar de cara com o ciúme alheio, e eu tive, na Anfavea, que me defrontar com algumas cenas chocantes, por mais que eu me tenha ocupado em, desde o início,

botar no mesmo barco os fabricantes de veículos, os de autopeças e os revendedores. Houve momentos de *détente*, mas houve também momentos de tensão, como quando o Luís Eulálio de Bueno Vidigal Filho, então presidente do Sindipeças e futuro presidente da Federação das Indústrias, acabou sendo levado à justiça por mim.

Luís Eulálio é um sujeito com o qual você pode conviver socialmente, mas é dono de um ciúme de mal-amada. Tem ciúme das amizades alheias, e até das inimizades. Certa vez, o ministro Mário Henrique Simonsen esteve comigo e com Wolfgang Sauer, já então presidente da Volks, na casa do Sauer, aqui em São Paulo. Conversamos sobre aumento de preços e liberdade vigiada. Acertamos com o ministro a nova tabela e a anunciamos nos jornais. À noite, havia uma festa na casa do Alfredo Riskalla, ex-presidente da Bolsa de Valores, e o Mário Henrique foi. Luís Eulálio também. Parece que ele tomou um pouco além da conta, o certo é que foi ríspido com o ministro:

— Como é que você vem aqui, almoça com o Sauer e o Mario, e não me fala nada?

Simonsen ficou meio desconcertado. Mas Luís Eulálio, impressionado com o efeito que causara, reuniu alguns jornalistas presentes e desancou. Na manhã seguinte, um sábado, abro o *Estadão*, na fazenda, e leio: "Luís Eulálio diz que Simonsen e Garnero estão mancomunados para o aumento de preços". Mancomunados é uma palavra que não se diz impunemente a um filho de italiano. Mais do que isso, o futuro presidente da Federação das Indústrias de São Paulo dizia, ali, de mim: Mario Garnero é testa-de-ferro do capital estrangeiro.

Meu sangue ferveu. Era eu o testa-de-ferro — eu que, dias antes, contra os interesses de pessoas como o próprio Luís Eulálio, empenhara toda a influência de meu cargo de presidente da Anfavea a favor de Miriam Lee, dona das Molas Sueden, na sua luta contra a Ford; eu que entrara com a Monteiro Aranha na briga contra a própria Volkswagen.

Li a notícia, por telefone, para Simonsen. Ele percebeu minha irritação:

— O que você vai fazer? — perguntou.

— Queixa-crime. E vou te citar como testemunha.

Na segunda-feira, dei entrada na Justiça, através do advogado Manuel Afonso Ferreira. Na terça, os jornais publicaram uma foto patética do Luís Eulálio, aos prantos, tomando um chá de espera na porta do ministro Simonsen, em Brasília. Só mesmo depois de receber um apelo pessoal do presidente Geisel, através de seu assessor, o general Wilberto Lima, é que eu abri mão do processo e o perdoei judicialmente.

Mais tarde, em 1980, ele tentou se aproximar de mim, já na condição de candidato à Fiesp, mas como eu tinha um compromisso com o Theobaldo De Nigris, desconversei. Não entrei na campanha. Fui lá, no dia, depositei meu voto, voltei para o escritório. O Theobaldo tinha me assegurado:

— Está ganho.

Ouvi no rádio: deu empate. Era uma derrota para a situação. Achei que tinha de entrar em ação. Corri para a Fiesp, onde reinava enorme confusão, todo mundo da chapa do Theobaldo se acusando: Dilson Funaro, José Ermírio de Moraes, Jorge Figueiredo... Seguimos para a casa do Theobaldo e, lá, conversa vai, conversa vem, ele propõe:

— Temos de partir para um acordo.

Foi falar em acordo e todos os olhares se voltaram instintivamente para mim. Tudo bem: procurei Nildo Masini, que estava na outra chapa e se fez de intermediário de um peremptório não.

— O Luís diz que, agora, não tem acordo — informou Masini.

Na segunda eleição, trabalhei sozinho para uma chapa que entregara os pontos. Mesmo assim, consegui dar um susto nos adversários. Acho que se Luís Eulálio guardou daí algum ressentimento, guardou-o bem guardado, tanto que, em meio a tantas manifestações de amizade, acabou só se vingando, de

fato, em 1985, quando a venda do Brasilinvest seria levada ao Conselho Monetário Nacional, para apreciação. O ministro Galvêas contou que a pessoa mais radicalmente contra qualquer tipo de apoio a mim foi o representante da iniciativa privada no CMN. Ou seja, o dr. Luís Eulálio. Tenho informações de que ele se mostrou igualmente implacável às vésperas da liquidação do Banco Auxiliar, do Rudy Bonfiglioli — o mesmo Rudy na casa de quem foi lançada a candidatura de Luís Eulálio à Fiesp. Enfim, ele não discrimina os amigos.

Meu pai me dizia para não jogar pedra para o outro lado da cerca, pois ela pode bater no mourão e voltar na sua cabeça. Em 1987, a pedra voltou-se contra Luís Eulálio, no episódio Cobrasma — um caso bem mais grave do que o nosso, pois as ações superavaliadas estão hoje enregeladas nas carteiras dos fundos de poupança e dos fundos compulsórios, ações pelas quais se pagou 27, quando, de fato, valiam 2. E não foram trezentas pessoas que se arriscaram a perder, como no nosso caso — e não perderiam, como se viu, depois. Foram milhares de pequenos investidores. A Cobrasma pegou o dinheiro da viúva. Luís Eulálio acabou sendo indiciado criminalmente na lei do colarinho branco.

O Brasil é o país do "pega, ladrão". Todo mundo quer gritar primeiro, para desviar a atenção de si mesmo.

"Diplomacia paralela"

Se eu porventura tivesse aquilo que meu amigo Mauro Salles chamava de "complexo de Terceiro Mundo", o teria perdido, definitivamente, em 1982, ao estar na casa do ex-presidente Gerald Ford, em Vail, Colorado, convidado a participar de um seminário chamado World Forum — que Ford patrocinava, todos os anos, desde que deixara a Casa Branca. Que esse World Forum era um clube fechadíssimo, eu já desconfiava. O que não podia supor é que, ao meu lado, na mesa de debates, eu teria dois ex-primeiros ministros do Primeiro Mundo, dois ex-

presidentes e uma meia dúzia de *chairmen* de companhias americanas como a General Motors, o American Express, além do ex-presidente do Federal Reserve, Paul Volcker, e do atual, Alan Greenspan. Por sorte, eu levava meus melhores ternos — e minhas mais afiadas argumentações.

Diante da mansão dos Ford, em Vail, estavam enfileiradas as bandeiras dos países representados no Forum. Um dia, apareceu por lá um brasileiro, que morava no Colorado, construía prédios e estava curioso em saber a que se devia aquele conhecido pavilhão verde-amarelo. Eu me apresentei:

— Pois é, sou eu.

Ele não pareceu se decepcionar:

— Confesso que, ao ver a bandeira, fiquei orgulhoso do Brasil — disse, amistosamente.

Nossos patrícios que moram fora do país costumam se comover com facilidade, e ainda bem que lhe poupei, naquela ocasião, a citação de alguns nomes que me faziam companhia: Valéry Giscard d'Estaing, até dois anos antes presidente da França; James Callaghan, ex-primeiro ministro da Grã-Bretanha; James Fraser, ex-chefe de governo da Austrália. Fora o anfitrião. Vocês vão me permitir a imodéstia de dizer que ali senti, verdadeiramente, o que vem a ser um cidadão do mundo.

Eu não estava ali para me deslumbrar, mas para aprender. Tirei do encontro as lições que um iniciante pode ter de um elenco de iniciados nos negócios internacionais. Aproximeime, por exemplo, de James Callaghan. Falamos do dilema brasileiro de recorrer ou não recorrer ao Fundo Monetário Internacional — em 1983, nós já tínhamos beijado a lona. Ele me contou sua própria experiência: que, anos antes, líder do Partido Trabalhista, fizera toda uma campanha eleitoral tendo à mão a bandeira do repúdio ao FMI; que, assim, venceu; mas que, no governo, diante dos números da economia, percebeu que ou a Inglaterra ia ao Fundo ou ia à bancarrota.

— Humildemente, preferi o melhor — disse-me.

Callaghan foi à televisão expor-se ao risco político de desmentir em público aquilo que ele tinha dito na campanha. Mas foi. E não se arrependeu. Negociou com o FMI um acordo que significava uma austeridade que o país só tinha vivido na época da guerra. A economia se recuperou e, dois anos depois, os trabalhistas voltaram a vencer as eleições gerais.

— A qualquer nação, você pode pedir o maior sacrifício, que ela estará disposta a fazê-lo — disse Callaghan. — Desde que ela perceba que tem um governo sério.

Essas palavras de um ex-primeiro-ministro inglês, embora ditas seis anos atrás, me soam sempre muito oportunas.

Elegi, também, naquele seminário de Vail, a vizinhança de um norte-americano discreto, de nome William Brock. Meti-me a seu lado, no jantar. E ataquei:

— *Mister* Brock, sou brasileiro e...

— *Please*, chame-me Bill.

Bill Brook, assessor especial da Casa Branca para assuntos de comércio internacional, era então o grande desafeto do Brasil no que dizia respeito a seu *métier*. Aquela aproximação, como se verá, iria quebrar o gelo.

Nos muitos circuitos da minha diplomacia informal — algumas vezes, irritadíssimo, o Itamaraty considerou isso diplomacia paralela —, conheci muitas pessoas importantes que me fizeram chamá-las pelo apelido e que ainda hoje atendem o telefone, quando lhes liga Mr. Garnero, *from Brazil*. Presidentes ou ministros, eu os cultivava como amigos — eventualmente, conselheiros, interlocutores, gente ideal para uma troca de idéias. Naturalmente, minhas amizades internacionais despertavam enormes ciúmes no Brasil. Tanto mais ciúmes quanto mais essas minhas amizades facilitavam as coisas para o Brasil, como no caso de Bill Brock.

Ou de um desconhecido *scholar* norte-americano, dono de muito prestígio na universidade, mas de nenhuma notoriedade pública, que a Casa Branca praticamente me empurrou goela abaixo, em 1962. Eu estive lá a convite da Aliança para o Pro-

gresso e mantive contatos com um dos assessores do então presidente John Kennedy, Ralph Dungan, que posteriormente viria a ser embaixador de Lyndon Johnson no Chile. Na volta, o embaixador Lincoln Gordon me perguntou se eu não tinha interesse em patrocinar a visita, ao Brasil, de um interessante professor de Harvard.

Acertei o convite e o programa. O tal professor se interessava por contatos sindicais e nós o levamos, na época, à nascente região de São Bernardo. Queria falar com estudantes — e contatamos o centro acadêmico da PUC. Conversar com a imprensa — e eu me recordo, como se fosse hoje, a entrada do dr. Júlio de Mesquita Filho pelo hall do Estadão em cima do Hotel Jaraguá onde se hospedou o professor, com um sobretudo que lhe ia quase até os pés, e da frase jocosa do convidado:

— Estranho, aqui dentro faz mais frio do que na rua.

Depois, uma visita à Associação Comercial e um edificante encontro político com o vice-governador de São Paulo, no exercício do cargo, Porfírio da Paz, que era um encanto de pessoa mas não primava exatamente pela erudição. E assim se assistiu, por quase uma hora, entre o governador em exercício e o PHD de Harvard, a uma empolgada dissertação sobre... futebol. Por sorte, o professor parecia ser bom de bola. Não por acaso, ele conseguiu, este ano, levar, para os Estados Unidos, a Copa do Mundo de 1994.

Numa tarde fria e garoenta de São Paulo, meu convidado me disse, em 1962:

— Vocês têm de parar com isso de achar que o Brasil é um país subdesenvolvido.

O professor já tinha, então, assento no Conselho de Segurança Nacional. Era um afilhado de David Rockefeller. Tinha um livro sobre a estratégia das armas nucleares. Chamava-se Henry Kissinger.

Dezesseis anos mais tarde, ao preparar a reunião do Conselho Consultivo, seguida de almoço, que o Brasilinvest patrocinava, à margem das reuniões anuais do Fundo Monetário

Internacional, eu me lembrei de Henry Kissinger. Tínhamos sempre um orador convidado e, embora faltassem dez dias para o encontro e ele fosse um homem com agenda carregadíssima, decidi ousar, em nome dos velhos tempos. De São Paulo, mandei um telex para ele. Fiquei na torcida para que ele — que, como secretário de Estado dos EUA, falara com os príncipes e governantes do mundo — se lembrasse do nome Mario Garnero.

— Aceito com muito prazer — ele me respondeu.

Até em Washington, conferência de Henry Kissinger era um acontecimento único. Casa cheia, oitocentas pessoas. O maior armador de Hong Kong, H. K. Pao. Alejandro Orfila, secretário-geral da OEA. O presidente do Banco Mundial, Tom Clausen. Percebendo que, na mesa, estavam também William Simon e George Shultz, Kissinger não perdeu a chance para uma piada:

— Nós, do governo republicano no exílio — e apontou para Simon e Shultz —, mas que nos preparamos para voltar ao poder nas próximas eleições...

A campanha presidencial americana começava a esquentar e há um exemplo que mostra bem por que, no Brasil, as pessoas deviam achar graça nas minhas estripulias externas, e não me odiarem por elas. Bill Simon e eu jantamos, dias depois, e falamos, é claro, das eleições:

— Vamos ganhar em quase todos os Estados — assegurou.

Descreveu um quadro minuciosíssimo dos votos, ele que tinha indicado o próprio chefe da campanha de Ronald Reagan, o futuro chefe da CIA William Casey. De volta ao Brasil, numa audiência em palácio, comentei alguma coisa sobre o assunto com o chefe da Casa Civil, general Golbery do Couto e Silva. O governo brasileiro, que tinha se envolvido em enormes escaramuças sob Jimmy Carter, torcia desesperadamente por Reagan.

— Mas você me garante que ganha o Reagan? — insistiu Golbery.

— Garanto. O Simon me disse. O Shultz confirmou.

— Mas as informações que o Itamaraty nos dá é de que ganha o Carter.

O embaixador em Washington era o ex-ministro Azeredo da Silveira. Mas a culpa não deve ter sido do Silverinha. Logo depois, Ronald Reagan era eleito presidente dos Estados Unidos com uma votação avassaladora. Venceu em 43 dos cinqüenta Estados. O Itamaraty dizia que ia vencer o Carter.

12

Reagan Salva o Brasil da Falência

O Brasil faliu, em setembro de 1982. Não é que nossas reservas cambiais tenham caído a um nível perigoso, como chegou a admitir, meio contrariado, o ministro Delfim Netto. Não: as reservas simplesmente foram a zero. O Banco do Brasil, em Nova York, não tinha como fazer as compensações do dia. Os outros bancos brasileiros com agências nos Estados Unidos foram arrastados na correnteza.

A sorte do Brasil é que meio mundo esteve para quebrar, junto com ele. Penso que nunca a economia mundial esteve tão próxima de um *crash*, desde a *black friday* de 1929. O *black september* de 1982 abria-se, convenientemente, às vésperas da reunião do Fundo Monetário Internacional. Desta vez, Toronto ia ser a sede da reunião.

O Brasil levava para a assembléia do FMI a sua moratória branca e uma comitiva razoavelmente vexada. Em 1981, logo após o ministro Delfim Netto decretar o primeiro Plano Cruzado, sem lhe dar o nome, assisti a um curioso diálogo entre o presidente do Banco do Brasil, Oswaldo Collin e meu amigo George Shultz, que havia sido secretário do Tesouro de Ronald Reagan e era, então, presidente da Bechtel, além de membro do Conselho do Brasilinvest.

Foi num dos almoços anuais que o Brasilinvest promovia, a cada reunião do FMI. Collin, com enorme entusiasmo, ci-

tava o plano Delfim, o congelamento de câmbio e de ativos financeiros, e Shultz, ex-secretário do Tesouro de Nixon, economista de formação, ousava manifestar, modestamente, sua desconfiança.

— Não acredito em milagres em economia — comentou.

Collin se enfureceu. Iluminado por uma daquelas arrogantes convicções provincianas, reagiu: como o sr. Shultz poderia duvidar da ciência do dr. Delfim?

Um ano depois, sem tirar nem pôr, a douta ciência do dr. Delfim era sinônimo de catástrofe. Em desespero, o ministro da Fazenda, Ernane Galvêas, circulava pelos gabinetes oficiais dos Estados Unidos: nada feito. O próprio Delfim tentava falar, em Washington, com Don Regan, secretário do Tesouro. Batiam-lhe com a porta na cara, como se faz a um devedor relapso: não, o ministro não está. O Itamaraty tentou acionar a Secretaria de Estado: gelo total. O secretário de Estado conhecia a douta ciência de Delfim Netto: quem estava no cargo, em 1982, era o próprio George Shultz.

O Brasil tentava fazer um acordo sobre seus débitos. Mais: precisava de dinheiro. Impossível consegui-lo sem o aval norte-americano. Mas, por tudo e por todos, o governo norte-americano nem queria ouvir falar no Brasil.

Em Toronto, o Brasil, em pânico, apresenta seu pleito num discurso bastante expressivo do Galvêas. No almoço de praxe que promovemos, o Galvêas volta a falar, assim como o ministro das Relações Exteriores do Canadá, Marc MacGuigan. O gelo começa a se derreter. Eu, pessoalmente, me encontro com o primeiro-ministro Pierre Trudeau. Ele pergunta pelo Brasil, eu discorro sobre nossas dificuldades, ele parece se sensibilizar. O FMI, porém, não se sensibiliza.

Um grupo de jornalistas brasileiros que era convidado meu me acompanha até Washington. Ficamos no Four Seasons. Lembrei-me daquele pedido que Thomas Enders, subsecretário de Estado para a América Latina, me transmitira, meses antes: vindo a Washington, o Shultz gostaria de estar comigo.

Chego a Washington às 2 da tarde. Às 4, estou na sala do Enders, no Departamento de Estado. Ele me leva diretamente para o gabinete do ministro. Minha expectativa é de um abraço e uma conversa rápida. Afinal, ainda que ele fosse um velho amigo, eu estava diante de um dos homens mais influentes do mundo. Ele teria outras ocupações, além de receber cordialmente um amigo. Surpresa: Shultz se estica no sofá, bota os dois pés numa mesinha de centro, à frente, e se coloca na posição de quem tem um longo papo pela frente. Sinto-me suficientemente à vontade até para tratá-lo pelo nome pelo qual sempre o chamei:

— George, estamos numa embrulhada.

Vem à cena o secretário de Estado — o estrategista. É sério o problema da iliquidez brasileira, diz ele, porque o país está em processo de redemocratização, e, se o Brasil cair, cai também a Argentina...

Na Argentina, o general Reinaldo Bignone fazia o que Figueiredo tentava fazer no Brasil. Shultz e o governo norte-americano achavam importante que o processo não se interrompesse. Foi aí que ele me relatou a história envolvendo o Oswaldo Collin e o Plano Cruzado do Delfim:

— Agora, o Brasil está quebrado — lamentou.

— Pois é, precisamos desbloquear os caminhos para um entendimento. Nem o Delfim, nem ninguém consegue mais ser recebido aqui nos Estados Unidos.

Foi Shultz quem propôs: uma viagem dele ao Brasil.

— Você acha que eu seria bem recebido? — perguntou, candidamente.

Quase lhe disse que era o que mais o governo brasileiro gostaria de ter. Mas me refreei: iria consultar o governo. Uma hora e meia de conversa depois, eu me despedia de Shultz e de Enders — este, perplexo com a duração do encontro. Saí de lá eufórico. Liguei para o embaixador em Washington, o Silveirinha, Antônio Azeredo da Silveira, ex-chanceler de Geisel, e lhe contei a conversa com o secretário de Estado. Sei como

o Itamaraty é cioso desses rituais e quis cumprir à risca. Como os jornais iriam divulgar o encontro, tratei de, na manhã seguinte, um sábado, telefonar para o ministro das Relações Exteriores, Saraiva Guerreiro, em Brasília.

Foi um dos mais formidáveis telefonemas que já tive.

— Quem quer falar com ele? — indagou uma voz, que muito bem pode ter sido a do mordomo.

— É Mario Garnero.

— Um minuto, por favor — pediu a voz.

Na verdade, esperei uns cinco, pacientemente.

— Olha, Sua Excelência foi jogar golfe.

— Muito bem, quando Sua Excelência voltar do golfe, diga a ele, por favor, que Mario Garnero telefonou, de Washington.

Sua Excelência, ocupadíssimo, não pôde ficar sabendo das boas novas, mas meu amigo Danilo Venturini ficou. Em agosto, Venturini trocara a Casa Militar pelo Ministério dos Assuntos Fundiários. Mas continuava no Palácio. E tomou as providências. Iria conversar com Figueiredo. Pediu que eu voltasse a ligar, quinze minutos depois:

— Falei com o presidente, pode avançar nesse assunto do convite. Teremos o maior prazer.

Era final de setembro. No início de outubro, Figueiredo ia a Nova York abrir — como cabe, por praxe, ao Brasil — a assembléia geral das Nações Unidas. Eu tinha sugerido a Shultz aproveitar a ocasião para, antes mesmo da sua visita oficial, manter um contato com o presidente. Shultz achara ótimo. Venturini também achou. Figueiredo, idem. O Itamaraty, dilacerado pelo ciúme, se melindrou: não convinha ao cerimonial submeter o presidente da República a um encontro com um mero secretário de Estado. Que Delfim Netto falasse com Shultz, sugeria a Chancelaria.

O Itamaraty tem ótimos critérios. Quando o subsecretário Thomas Enders esteve no Brasil, um ano antes, o Itamaraty achou que ele não tinha *status* suficiente para ser recebido por

Figueiredo. Mesmo porque no dia em que Enders esteve em Brasília, Figueiredo ocupava-se em receber um deputado de Angola, ou Cabo Verde. Interessante amizade para um país que devia alguns bilhões de dólares na praça — e que pretendia obter apoio estrangeiro para sair dessa enrascada. Foi o próprio Enders quem me contou, com enorme *fair play*, esta história.

Agora, o homem que comandava a política externa dos Estados Unidos, que falava com François Mitterrand, com Margareth Thatcher e com o secretário-geral do Partido Comunista da União Soviética, se dispunha a ir até Nova York para visitar o presidente do Brasil, e o Itamaraty achava inconveniente. O Itamaraty achava que o caminho era sua política terceiro-mundista. Talvez saíssemos da quebradeira com o aval de Moçambique.

Figueiredo embarcaria para os Estados Unidos num sábado, de manhã. Sábado à noite estaria no Hotel Plaza, em Nova York. Recepção no Plaza, no domingo. E discurso na ONU, às 9 da manhã de segunda. Na quinta anterior, eu me abalei até Brasília. Estive com o Galvêas, com o Delfim, com Venturini, mas estava difícil remover o veto do Itamaraty. Figueiredo vacilava. Eu rabisquei um bilhete, com minhas argumentações, e, já no avião, a caminho dos Estados Unidos, Venturini passou-o a Figueiredo, que anotou, no próprio bilhete: "Se o encontro for confirmado, com Shultz, precisamos preparar um encontro dele com o Delfim".

Fui eu quem confirmou o encontro, via Thomas Enders. Segunda-feira à tarde, Shultz e Enders visitaram Figueiredo no Hotel Plaza, na Quinta Avenida com Central Park. O chanceler Saraiva Guerreiro deixara, por algum momento, o golfe: também compareceu. Delfim Netto, não. Mas, ao final, Figueiredo pregou uma peça no Itamaraty:

— Ministro — dirigiu-se a Shultz —, gostaria de lhe pedir um favor: que recebesse, amanhã, aproveitando sua estada aqui, o ministro Delfim Netto, junto com o Galvêas.

Guerreiro ficou pálido. Shultz acedeu, na hora. Delfim Netto se preparava para embarcar, naquela noite mesmo, para o Japão. Figueiredo mandou-o cancelar a viagem: "Ele fica".

O encontro se deu na manhã de quarta-feira, no Banco do Brasil da Quinta Avenida. Os canais estavam desobstruídos. A imprensa internacional divulgou a foto de Shultz e Delfim juntos: um gesto de solidariedade dos norte-americanos ao caloteiro de dimensões continentais.

A visita de Shultz ficou marcada para a segunda metade de novembro, logo após as eleições para os governos estaduais, aqui no Brasil. Poucos dias depois dos encontros de Nova York, eu recebo uma ligação meio enigmática do Thomas Enders:

— Mario, aquela visita... Vai um pássaro mais gordo do que você está pensando.

Um jantar clandestino

O pássaro mais gordo era Ronald Reagan, presidente dos Estados Unidos, e trouxe, no bico, um cheque de 1 bilhão de dólares para o Brasil.

Ronald Reagan, que talvez passe à posteridade como um durão, foi um dos chefes de Estado mais generosos com quem o Brasil pôde contar, em sua história de dificuldades econômicas. Guardo a satisfação de ter ajudado a armar uma operação que muita gente importante se empenhava em fazer escorrer por água abaixo.

O cheque de Ronald Reagan evitou que a moratória brasileira fosse declarada com quatro anos de antecedência.

Reagan teve a gentileza de vir pessoalmente. Teve a gentileza de esperar que se passassem as eleições de 15 de novembro, quando até o ministro Delfim Netto, por razões óbvias, fazia publicar declarações de que "o Brasil não é colono da comunidade financeira internacional" e outras coisas nas quais jamais acreditou. Eleições valem bem uma frase.

O governo norte-americano teve, enfim, a enorme paciên-

cia de agüentar a visível contrariedade do anfitrião: o Itamaraty. Abraçada a uma política externa que privilegiava os laços de amizade entre o Brasil, Angola e as Ilhas Maurício, nossa Chancelaria comportava-se como se fossem os Estados Unidos os devedores — e nós os credores.

Achei prudente me retirar de cena. Uma visita presidencial é tratada pelos canais oficiais, e eu sabia que, para qualquer eventualidade, havia um caminho alternativo: o embaixador Anthony Mothley era amigo tanto do general Medeiros quanto do Venturini. Podia falar direto com o Planalto. Ainda assim, o Thomas Enders, subsecretário de Estado para a América Latina, continuava falando comigo:

— Mario, para acertar a agenda, estou indo com o Deaver.

Uma boa parte da rapaziada do Itamaraty não devia ter a menor idéia de quem era Mike Deaver, mas eu tinha: era simplesmente o melhor amigo de Ronald e Nancy Reagan. A ele, inclusive, o presidente deve a vida, num episódio meio caricato mas dramaticamente real: Reagan estava em sua fazenda na Califórnia e se engasgou com um amendoim. Foi ficando vermelho, perdendo a respiração e chegou a desmaiar. O Mike, que estava ao seu lado, foi quem arrancou-lhe o amendoim da garganta.

Deaver ia chegar a Brasília numa sexta-feira, no Air Force One — o avião da Presidência. Sexta-feira era também a inauguração de uma das etapas de Itaipu, e o governo federal se mandou, em comitiva, para Foz do Iguaçu. O embaixador Anthony Mothley me liga, desalentado:

— Você sabe quem vai receber o Deaver? O Pericás.

Bernardo Pericás é um bom funcionário, mas sua função, na época, era de porta-voz da Chancelaria. Tendo em vista que ia desembarcar uma delegação de primeiríssimo time, era de se esperar que o Itamaraty proporcionasse uma recepção mais calorosa. Mas o Itamaraty não se interessou.

Tive de voltar à cena. Figueiredo e o pessoal do Planalto já estavam em Foz, eu chamei o Venturini no Hotel Bourbon.

Não estava. Disseram-me para tentar uma churrascaria, onde todos tinham ido comer. Tentei. Fui obrigado a interromper o chefe da Casa Militar no meio de uma sangrenta picanha:

— Danilo, não pode ser o Pericás. Ou é o ministro ou é o secretário-geral, no mínimo.

— Você tem razão — aliviou. — Vou falar com o presidente.

Percebi, instantaneamente, que não bastava. Tudo o que nós fizéssemos, em favor da visita de Reagan, o Itamaraty ia desfazer. Achei que era hora de atropelar, com convicção.

— Outra coisa, Danilo. Estou combinando com o Enders um jantar sigiloso entre ele, o Deaver e o Mothley, pelo lado americano, e você e o Medeiros. Fora de qualquer programação. Acho que daí é que podem ser feitos, de fato, os acertos da agenda e a seleção dos temas a serem discutidos pelos presidentes. Sugiro um jantar no Rio.

Foi relativamente fácil resolver o primeiro problema: foi designado para receber o grupo precursor o secretário-geral do Itamaraty, Baena Soares, que estava também em Itaipu, mas pegou o primeiro avião de volta. A segunda proposta esbarrou num constrangimento até certo ponto compreensível do general Medeiros. Ele próprio me disse:

— Você vai me criar o maior drama em família.

Eu o convidava a participar de um encontro secreto, à revelia do Itamaraty, que era comandado, na época, por seu contraparente Saraiva Guerreiro. Medeiros soube colocar o Brasil à frente da família e, já no sábado, um dia após a chegada da delegação, estávamos todos escondidos, numa suíte do Othon Palace, no Rio de Janeiro, e discutindo: Mike Deaver, Thomas Enders, Anthony Mothley, Danilo Venturini, Octávio Medeiros e eu.

As relações Brasil-Estados Unidos passavam por um momento de muita tensão. Tudo o que queríamos é que Reagan viesse dar, e não cobrar. Foi o que felizmente aconteceu. Havia a reserva da informática, recém-decretada — e com a qual empresas americanas, tipo IBM, se sentiam prejudicadas. Havia

a questão das exportações brasileiras, que o governo norte-americano, pressionado por uma posição cada vez mais protecionista do Congresso, acusava de serem subsidiadas. Havia o problema do GATT, e este é um ponto que mostra como, em nome do Brasil, havia brasileiros atuando contra ele.

From Bauru to Washington

Se quisesse cobrar, em vez de dar, Ronald Reagan teria muito o que fazer, na sua excursão brasileira. Havia, por exemplo, a dívida milionária, a reserva de mercado da informática, as pressões do FMI, o poder de um Congresso americano hiperprotecionista, o caso dos serviços no GATT...

Foi a questão do GATT, a rigor, que me botou na linha de frente dessa minha diplomacia informal — que provocou tantos ciúmes no Itamaraty. Em maio daquele ano — 1982 —, a situação econômica brasileira começava a rolar ladeira abaixo e os problemas externos se acumulavam. O ministro da Fazenda, Ernane Galvêas, estava conosco em uma reunião em São Paulo e, na saída, comentou:

— Estamos tendo um atrito sério com os Estados Unidos.

O GATT é o organismo internacional que fiscaliza, por assim dizer, a lisura das relações comerciais entre os países e, no caso, a divergência Brasil-Estados Unidos dizia respeito ao que os norte-americanos consideravam concorrência desleal na venda de calçados, sucos e serviços.

— O sujeito que está complicando a coisa é o Bill Brock — informou Galvêas.

Guardei o nome. Estava de partida para uma reunião do World Forum, patrocinada pelo Gerald Ford, em Vail, Colorado, e desconfiava que o tal Brock apareceria por lá. Não deu outra.

O US Trade Representative — embaixador e assessor especial de Comércio dos Estados Unidos — mirou em dois pontos. Primeiro, o FMI — o Brasil precisava fazer um acerto com

o Fundo para a renegociação da dívida externa, que escapara do controle. Segundo, o GATT — ia ser votada a regulamentação da prestação de serviços nos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, e o governo norte-americano não sabia explicar por que o Brasil, que exportava serviço e competia em igualdade de condições, no Terceiro Mundo, com os Estados Unidos, com o Japão, com a Alemanha, insistia em votar da mesma forma que a Índia.

Reparem que ele nem tocou no assunto informática. O GATT é que, de fato, era a pedra no caminho. Brock foi convincente: a regulamentação que os Estados Unidos queriam votar visava não o Brasil, mas países como a Coréia, que praticavam o *volunteering*. Trata-se de recrutamento de mão-de-obra a preço vil. A Coréia, por exemplo, dispensava os jovens de 18 anos de serviço militar desde que eles fossem trabalhar, a 1 dólar por dia, em obras realizadas por empresas coreanas na Índia ou na Malásia. Jogavam o custo da obra para baixo e não havia concorrência possível. A Índia era a favor, mas o Brasil não devia ser, imaginava Bill Brock:

— Quero ver quando a Coréia voltar os olhos para o Iraque, o Irã, a Arábia Saudita...

Ele referia-se a países onde empresas de engenharia brasileiras têm um bom mercado. Tive de concordar com ele. O pior é que, no primeiro turno de votação no GATT, o Brasil tinha votado com a Índia — depois de ele próprio, Bill Brock, ter recebido do Itamaraty a promessa de que o Brasil votaria com os Estados Unidos. Foi a partir daí que o governo norte-americano baixou instruções para que não se recebessem mais funcionários brasileiros do primeiro escalão: era impossível confiar na palavra deles.

Na volta, contei minha conversa com o Brock ao Galvêas. Aproveitei para fazer um bilhetinho para o Venturini. Em dois meses, o assunto voltaria à pauta, no GATT. Um sábado de noite, recebi, na fazenda, em Campinas, um telefonema do Venturini:

— O presidente vai estar em Bauru, na segunda e na terça. Temos um assunto a tratar pessoalmente com você.

Figueiredo estava em campanha, pelo PDS. Ia passar dois dias na região. Cheguei na segunda à tarde. No seu desembarque, o presidente me deu a senha do encontro e partiu para contatos políticos. A senha era GATT. Às 7 da noite, reunião no hotel. Figueiredo passou por alguns momentos e nos deixou conversando, Medeiros, Ludwig, Venturini e eu.

— Temos problemas sérios aí — disse Medeiros. — Os Estados Unidos ameaçam cortar nossos créditos. O que você precisa para resolver o problema?

Eu repeti mais ou menos a posição do Brock:

— O presidente já sabe e acha viável — me informaram.

— Então, o que eu preciso é de um telefone.

Senti um ar de perplexidade na audiência. Com certeza, imaginaram que eu precisaria de alguma coisa mais: passaporte diplomático, um cargo de embaixador extraordinário, passagens, comitiva... Eu repeti: um telefone.

Atravessei a rua, até meu hotel, fechei-me no quarto e chamei o Thomas Enders, em Washington:

— Será que podemos avançar, nessa nova linha?

O Brasil não votaria mais com a Índia; mas tampouco votaria com os Estados Unidos. Mineiramente, o caminho era o da abstenção. Mudar de um extremo ao outro traria um desgaste político muito sério. Enders pediu meia hora para consulta:

— Me dê seu telefone. Onde você está? — perguntou.

— Bauru.

— *What*?

— Soletrei: B - a - u - r - u.

Voltei para o hotel em que estava a comitiva presidencial. Até as 2 da manhã, jantamos e acertamos a nova linha: o Rubem Ludwig, que já tinha assumido a Casa Militar, o Venturini, o Medeiros, o Oduvaldo Valadão, que era assessor do Ludwig, e eu. Enders liga: nessa linha, as coisas caminham,

diz ele. Mas me pediu para ir a Washington, para esmiuçar a conversa.

— Já avisamos o Mothley.

No dia seguinte, Figueiredo mandou uma nota ao chanceler Saraiva Guerreiro, com as novas instruções. Nesse meio tempo, em Genebra, sede do GATT, o embaixador brasileiro, Jorge Maciel recebia instruções no sentido de votar como o Brasil havia votado antes. Figueiredo ficou sabendo e se enfureceu. Pela primeira vez, desautorizou publicamente o Ministério das Relações Exteriores: anunciou à imprensa que o chefe da delegação brasileira na reunião anual do GATT seria também o ministro Ernane Galvêas, e não o ministro Saraiva Guerreiro sozinho, como recomendava a tradição.

A ruptura facilitou minha embaixada junto ao Enders, em Washington. O governo Reagan estava propenso a mudar de posição em relação ao Brasil. Mais do que tudo, o destino já nos havia ajudado: estava num táxi, em Nova York, preparando-me para voltar ao Brasil, quando ouço que o secretário de Estado, Alexander Haig, acabava de pedir demissão. O presidente convidara para seu lugar George Shultz.

Antes de assumir a presidência, em 1981, Ronald Reagan tinha reservado um lugar no seu governo para George Shultz. Mas houve um mal-entendido — Shultz tinha sido secretário do Tesouro de Richard Nixon e não queria assumir o velho posto, oito anos depois. Acabou recusando. Tempos depois, Reagan disse-lhe que o convite era para a Secretaria de Estado. Agora, ele reparava o mal-entendido.

Tentei localizar George Shultz naquele dia. Era um velho amigo, companheiro do Conselho do Brasilinvest e de almoços e jantares pelo mundo afora. Informaram-me que ele estava em Londres, vindo para Washington. Ia se apresentar a Reagan. Como eu tinha vôo marcado para o Brasil naquela noite, deixei nosso encontro para outra oportunidade. Mas, no próprio avião, escrevi-lhe uma mensagem, saudando sua volta ao governo.

Este bilhete, escrito à mão, tem algo a ver com o cheque de

US$ 1 bilhão com que Reagan estaria salvando o Brasil da bancarrota, alguns meses depois.

Ciúmes de Reagan

Ronald Reagan, numa entrevista, chamou o Brasil de Bolívia, mas foi quem nos tirou do buraco negro. O governo dos Estados Unidos antecipou-se ao empréstimo-ponte a ser ainda negociado com o Fundo Monetário e adiantou o dinheiro. Além disso, passou a fazer vistas grossas na questão da exportação de produtos brasileiros — que, naquele ano, proporcionaram o superávit absolutamente salvador de US$ 2 bilhões. Tudo com enorme sutileza, já que o Congresso norte-americano, dominado pela oposição democrata, era francamente protecionista.

Com o cheque de US$ 1 bi, Reagan acenava à comunidade financeira com um crédito ao Brasil. Havia gente, no Brasil, achando isso uma humilhação.

Tendo ficado de fora da elaboração da agenda da visita do presidente Reagan, pessoas no Itamaraty tentavam, contra mim, uma *vendetta* rasteira. Um dos programas da visita era a vinda a São Paulo e uma solenidade no Palácio dos Bandeirantes, para 2 mil empresários e convidados. Estava acertado que eu faria o discurso de saudação a Reagan, na condição de presidente em exercício da Confederação Nacional da Indústria. Acho que por outras razões, também, eu teria o direito de fazer a saudação.

Mas o embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima, chefe de gabinete do Saraiva Guerreiro, tratou de convencer Albano Franco, o presidente licenciado da CNI, a reassumir o cargo e fazer o discurso. Albano, que acabara de disputar as eleições para o Senado, por Sergipe, parece ter se animado. Tínhamos combinado que ele reassumiria em janeiro. Mas ele se apressou. Eu tinha minhas armas. Fui ao Planalto.

— Quem fez isso? — quis saber o presidente da República.

— O Itamaraty.

Passou a mão no telefone e ordenou:

— O programa fica como está.

Continuei me considerando um amigo do Albano, embora, a julgar pelo tratamento que ele me dispensaria, três anos depois, na fase mais difícil do episódio Brasilinvest, ele já não me considerasse do mesmo modo. Sinto, de qualquer forma, que ele se envolvesse involuntariamente numa manobra mesquinha e vingativa. Reconforta-me, porém, lembrar que uma das raposas da manobra estava presente ao Palácio Bandeirantes, naquele 2 de dezembro de 1982, quando o George Shultz, secretário de Estado, chegou, antes de Reagan, atravessou todo o salão, subiu ao palco e veio me cumprimentar, exclusivamente.

Reagan foi embora do Brasil naquela mesma noite e eu dei por encerrada minha incursão, digamos, internacional. Mas eis que, na última semana do ano, passando as festas de Natal e *réveillon* em Nova York, um telefonema meio desesperado do Carlos Langoni, presidente do Banco Central, me descobre no Regency:

— Mario, nós não conseguimos fechar as contas. Faltam 500 milhões de dólares e o Tesouro americano quer receber de qualquer maneira.

A situação era dramática: até dia 31 de dezembro, a conta despesa-receita tinha de estar zerada. O empréstimo-ponte do FMI não saíra, a Arábia Saudita, que, depois vim a saber, seria responsável pelo pagamento de metade do bilhão dado por Reagan, recuara, não entrara com o dinheiro, e os Estados Unidos cobravam a sua parte no empréstimo:

— Você me ajuda? — pedia Langoni.

O que fazer? Estávamos a dois dias do Natal. Liguei para Washington: debandada geral. O Reagan tinha ido para a Califórnia, o Shultz também. Achei o Thomas Enders. Que achou o Tim McNamar, na época, secretário-adjunto do Tesouro. Eu não conheci o Tim, mas alguns meses depois ele ganharia, co-

migo, o prêmio Visconde de Cairu, concedido pela Varig e Índice de Dados. Enders convenceu Tim McNamar a suspender a execução da dívida brasileira por uma semana. Não resolvia o problema: antes do *réveillon*, o problema voltaria.

Voltei a falar com o Enders:

— Por favor, você precisa falar com o Shultz, pois só ele é capaz de convencer a Arábia Saudita a liberar o dinheiro e resolver de vez o problema.

Enders falou com Shultz, que falou com o embaixador da Arábia Saudita, que abriu o cofre. A dois dias do prazo fatal, o subsecretário de Estado para a América Latina me avisa:

— O dinheiro está garantido. Os árabes vão adiantar o dinheiro e as contas de vocês podem fechar.

Langoni continuava no Rio, aflito. Deu um suspiro ao telefone:

— Graças a Deus, agora eu posso ir para Cabo Frio.

Não fui eu quem inventou a diplomacia no Brasil. Não sou um homem de *carrière*, por mais que minha mãe, num certo momento de sua vida, tivesse torcido para que eu fosse. Em 1982, eu era um empresário com bom tráfego no primeiro escalão do governo norte-americano e sinto-me envaidecido de ter ajudado meu país, num momento de aflição de suas contas externas. Nunca quis atropelar ninguém. Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, antes, haviam recorrido a pessoas de fora do governo em seus contatos internacionais. Sequer inovamos, em 1982 — era uma praxe dos governos republicanos. Mas isso foi demais para a vaidade de algumas pessoas.

13

Em Roma, com o Papa

Reforma agrária, no Brasil, é como duelo do faroeste: você atira primeiro, porque acha que o outro vai atirar também. Na verdade, os dois quase sempre estariam mais dispostos a deixar as pistolas de lado. Em 1982, início de 1983, participei de uma agradável experiência de pacificação dos ânimos no campo. Como recompensa, ganhei uma audiência com o papa — a única personalidade internacional que me fez engasgar de ansiedade.

Gostaria de apresentar, de cara, um personagem fundamental nesta história: dom Paulo Evaristo Arns, cardeal-arcebispo de São Paulo. Dom Paulo é dono de uma grande sensibilidade política e soube perceber a melhor ocasião para desobstruir um canal efetivo de comunicação com o governo. Eu me prestava para o serviço.

Digo desobstruir porque dom Paulo tinha sido, durante o governo Geisel, uma das pontas no promissor polígono da distensão. Era, na área da Igreja, o que era o Lula, no setor sindical. Um ator importante, no processo de mudança política. Um interlocutor eventual, mas respeitado. As conversas do arcebispo de São Paulo se davam, em geral, com Golbery do Couto e Silva, o artífice da distensão. Elas frutificaram sobretudo durante os tristes episódios Vladimir Herzog e Manuel Fiel Filho, mortos sob tortura, no II Exército, em 1975 e 76. Uma

greve e um posterior mal-entendido — eu diria, melhor, má fé — prejudicaram essa importante comunicação.

Fui eu que desvendei a história, mas só depois que a comunicação já estava para ser restabelecida. A greve foi a da Polícia Militar de São Paulo, ocorrida no final do governo Paulo Egydio Martins, em 1978. Questão salarial, apenas. Mas, como as PMs ainda estavam por assim dizer sob a intervenção do Exército, virou um caso melindroso. O governador, pressionado, devia estar com os nervos à flor da pele, tanto que se ofendeu com dom Paulo Evaristo, que se apresentara como intermediador. Paulo Egydio achou que dom Arns, em vez de buscar o fim da greve, se ocupou em alimentá-la. Resolveu endurecer: prendeu as lideranças do movimento. O cardeal acorre ao palácio. Leva um chá de cadeira de mais de uma hora. A paciência é, para a Igreja, uma santa virtude. Dom Arns entendeu, mas insistiu. O governador, finalmente, botou a cara na porta do gabinete. Saudou o velho amigo protocolarmente e, ali mesmo, de pé, criticou desaforadamente o interlocutor, à frente de quem estava por lá. Depois da espinafrada em regra, ainda deu um tiro de misericórdia:

— Eu sei que o senhor anda se comunicando com o general Golbery. Ele me mandou pedir ao senhor para jamais voltar a entrar em contato com ele.

Um sacerdote deve, em princípio, acreditar no que lhe dizem. Foi o que fez o cardeal. Não devia. Quando, em 1982, eu contei a Golbery o que dom Paulo me tinha dito, a respeito do indelicado recado de Paulo Egydio, ele ficou desarvorado:

— Como? Jamais falei isso. Jamais mandei esse recado. Confesso que eu é que fiquei estranhando o silêncio dele.

Ainda bem que se esclareceu: minha missão, naquele momento, seria bem mais intrincada do que a de mediar uma greve e ela exigia a total disponibilidade de interlocutores cujos desentendimentos diziam respeito a questões mais agudas do que melindres pessoais. A questão era a terra, na qual digladiavam-se Igreja e Estado, num permanente tiroteio. Pensei naqueles

duelos de faroeste e achei que podia ser o momento de os contendores estarem querendo guardar as armas.

Dom Paulo mobilizou dom Ivo Lorscheiter, presidente da CNBB — a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil —, o qual mobilizou dom Luciano Mendes de Almeida, o secretário, que mais tarde viria a ser seu presidente. Do lado da Igreja, outro ilustre purpurado entraria em cena, posteriormente: o Núncio Apostólico, dom Carlo Furno. Do lado do governo, eu contava com Golbery, com Danilo Venturini, meu amigo fraternal e novo ministro extraordinário dos Assuntos Fundiários, e, também, com a boa vontade do presidente Figueiredo, que eu pude testar pessoalmente, no dia em que lhe fui levar a proposta de uma tentativa de entendimento.

Naquele dia, Figueiredo chamou o general Octávio Medeiros, ministro-chefe do SNI, para desempenhar as funções de advogado do diabo. Medeiros começou:

— Bem, mas o problema é que...

E desfiou um rosário de queixas: dom Pedro Casaldáliga, a atuação das Pastorais da Terra, as invasões de propriedades insufladas pelos padres, na região do Araguaia e do Bico do Papagaio, a intransigência da CNBB em favor de uma reforma agrária radical...

Não desanimei:

— É, tudo isso é muito difícil, mas acho que pode haver um leito de convergência nessas posições tão divergentes.

Para minha sorte, Figueiredo também achou que sim. E me liberou para os contatos. Dom Luciano, dom Paulo, o Núncio, Venturini, Medeiros, Golbery — eu começo a procurá-los, um por um. Com o tempo, estavam quase todos falando entre si. Venturini e dom Luciano, Golbery e dom Paulo, o Itamaraty e dom Furno. Pinta um acordo. Com uma rapidez surpreendente, eu tenho em mãos um documento aceito tanto pelo governo quanto pela Igreja e pelo empresariado. E que era um avanço, em relação ao Estatuto da Terra, de 1964.

Era o caso de se festejar convenientemente. Mais uma vez

com a ajuda de dom Paulo, marco uma audiência com o papa João Paulo II. Ele tinha estado no Brasil e sentiu de perto a tensão que o assunto terra provocava, nesse país-continente. Com certeza, ficaria satisfeito em saber que as pedras do desentendimento começavam a ser removidas.

Em janeiro de 1983, com minha obra debaixo do braço e a companhia asseguradora do cardeal-arcebispo de São Paulo, apresentei-me na recepção da Basílica de São Pedro, com meu assessor Levy Sodré. Passamos por uma seqüência interminável de saletas, salas de espera, até sermos conduzidos ao chefe de gabinete de Sua Santidade, que nos introduziu na nossa última escala vaticana: a biblioteca papal. Era um ambiente escuro, a penumbra só quebrada pela lâmpada lateral de um abajur, colocado sobre a mesa de trabalho do papa. Não havia cadeiras. Tínhamos de ficar de pé. Meus joelhos tremiam.

E quase me derrubaram no chão quando percebi um vulto branco, enorme, rompendo a escuridão, a partir da porta por onde tínhamos entrado. O próprio papa foi quem me acudiu. Ele é um homem de cerca de 1,80m, de compleição robusta, e só depois é que pude ver que ele ainda convalescia, de certo modo, do atentado que sofrera meses antes: estava um pouco pálido, as costas meio arqueadas. Mas decidido: após o beija-mão, pegou-me pelo braço e me perguntou se poderíamos falar alemão. Concordei. No meio da conversa, mudamos para o italiano. Deixou-me à vontade, com sua cativante espontaneidade.

João Paulo II ficou agradavelmente surpreso com os resultados da minha missão. Senti que ele se animou, especialmente, quando lhe transmiti uma mensagem pessoal do presidente Figueiredo, que me tinha sido passada, por telefone, ao Hotel Hassler, em Roma, algumas horas antes da audiência, pelo general Golbery. O governo brasileiro — dissera Golbery — estava totalmente aberto a um acordo e convencido de que nenhum problema haveria de obscurecer as possibilidades desse entendimento. O papa devolveu a gentileza, com um recado

ao presidente Figueiredo que corri a transmitir a Golbery, tão logo saí do Vaticano:

— Os caminhos estão abertos. O senhor diga isso ao presidente. Espero que tudo ande normalmente daqui para a frente.

Disse isso com aquele magnetismo pessoal dele, num tom que contagiava, que por alguns minutos me fez acreditar que o mundo é bom, que as pessoas são decentes e que todos os homens buscam a concórdia e a paz.

A tentação da política

Por mais de vinte anos, meu fascínio foi a política — estando perto ou longe dela. Por que, então, não virei um político? Hoje em dia, eu saberia dar uma longa resposta consciente a esta pergunta que um ocasional amigo venha, de vez em quando, me fazer. No passado, meio às cegas, inconscientemente, eu só sabia de uma coisa: que deveria dizer não. Assim fiz, sempre. Não estava errado.

Em 1978, Laudo Natel, candidato da Arena ao governo de São Paulo, convocou-me ao seu gabinete eleitoral, umas salas cedidas pelo José Papa Júnior, o Zizinho, na Federação do Comércio. Arriscou:

— Estamos aí nesse processo de distensão, o partido precisa de uma bancada forte, no Congresso. Gente como o Zizinho, como você...

Antes de dizer sim, eu experimentei uma espécie de exploração política junto a Laudo Natel. Eu tinha informações de cocheira de que sua candidatura começava a ser ameaçada, dentro do partido, pelo atrevido que também se lançara, contra tudo e contra todos: o ex-prefeito Paulo Maluf. Dias antes, eu estivera numa festa na casa de Roberto Maluf, irmão do candidato e amigo de velha data — na verdade, eu devia a Roberto e à Eucatex, que ele presidia, boa parte dos recursos que financiaram minhas incursões juvenis por simpósios e seminários.

A família Maluf e os amigos transpiravam de otimismo, mas o Roberto, sempre muito elegante, acenava com um acordo com Laudo Natel:

— Acho que chegou a hora de uma composição — disse-me ele.

No encontro com Laudo, tentei levantar a bola:

— Você acha que está na hora de uma composição com o Maluf?

Ele se irritou:

— Esse assunto está encerrado. Não faço composição com quem me traiu e muito menos com quem não tem voto. Já ganhei esta eleição.

No dia seguinte, telefonei para o ex-governador para dizer-lhe que não podia concorrer. Tinha bons motivos para alegar: estava presidindo a Anfavea, dirigia o Projeto Rondon, havia o Brasilinvest. Decididamente, não dava. No domingo da convenção da Arena, eu voltava de Paris, a bordo de um Concorde. E um cavalheiro distribuía, eufórico, na primeira classe, rodadas de champanhe para comemorar a vitória de seu amigo Laudo Natel. Era o jornalista Cláudio Marques. Achei a comemoração um pouco prematura, mas acorri prazerosamente aos brindes. Na manhã seguinte, li nos jornais o resultado: Maluf vencera.

A assessoria de Figueiredo — que era o candidato indicado à presidência e torcia por Laudo Natel, em São Paulo — avaliara uma vitória fácil de seu favorito. Seis anos depois, a tragédia teria bis, com Andreazza.

Como aquele convite de Laudo, tive outros, ao longo da vida, e sempre me vali das circunstâncias para me livrar deles. Tinha uma, especialmente útil. Quando me separei da minha primeira mulher, trouxe meus três filhos homens para morar comigo. Achei que o pai poderia acompanhá-los melhor. E, para onde quer que eu fosse, no entra-e-sai de jatinhos, encontros políticos e atividades empresariais, eu sempre lutara para estar em casa, de manhã para o café, à noite para o jan-

tar com eles, além dos fins de semana na fazenda. Era um homem de mil atividades, mas nem por isso deixava de conferir as lições de casa e as orelhas, depois do banho. Despachava-os pessoalmente, de manhã, para o colégio, e perdi a conta das reuniões de pais a que compareci. A política iria complicar minha convivência com os três.

Agora, compreendo também que é impossível ser empresário e político sem que uma metade não perca para a outra. Há, entre as duas atividades, uma incompatibilidade intrínseca de *timing*. O empresário tem os segundos de sua vida contados. Seu tempo deve ser estritamente organizado. Sua decisão é rápida. O político tem todo o tempo do mundo. Tempo para gastar, conversas para jogar fora. E tempo para esperar, de forma que a derrota de hoje pode ser o triunfo de amanhã.

Os chineses sabem fazer uma perfeita distinção entre esses dois sentidos do tempo. Tempo como hora marcada — e os chineses são a pontualidade em pessoa. E tempo como movimento, o escoar das horas — e uma das coisas que você aprende, na China, é que a pessoa que está falando tem todo o tempo do mundo para concluir seu raciocínio, sem ser interrompido. A política tem esse sentido da vivência do tempo, ao passo que o negócio é a precisão do tempo.

Olavo Setúbal, o dono do Itaú, por exemplo, devia ter passado pela China, antes de se meter na política. Teria aprendido que, para o político, o que importa é o escoar do tempo. Em 1978, ele queria ser o ministro da Fazenda do governo Figueiredo, então em articulação, e dispunha de todos os méritos para isso, além da amizade com Mário Henrique Simonsen, escolhido para o Ministério do Planejamento.

Desconhecia, porém, que o ministro da Fazenda já tinha sido escolhido. Aliás, foi a primeira e pessoal escolha do novo presidente da República: Karlos Rischbieter, ex-presidente do Banco do Brasil. Antes do próprio Simonsen, Rischbieter estava assegurado. Figueiredo dizia dele: "Meu ministro". Mas Olavo Setúbal continuava em campanha. Um dia, recebe um

telefonema de Brasília: Simonsen queria falar com ele. Segue já com pose de ministro. Recebe-o o próprio Rischbieter. Que comunica: ele, Rischbieter, futuro ministro da Fazenda, queria convidar Olavo Setúbal para a presidência do Banco Central.

Setúbal sente um baque. Responde desaforadamente:

— Presidente de banco eu já sou.

Havia uma enorme torcida, dentro e fora do governo, em favor de Olavo Setúbal. Apenas as circunstâncias do momento não lhe eram favoráveis. Em poucos meses, Simonsen saía do governo. Logo depois, saía o próprio Rischbieter. Tive um encontro com o presidente Figueiredo, em 1980, no qual ele desabafou:

— O Olavo teria sido meu ministro da Fazenda, na primeira substituição que eu fiz.

Não foi nunca. Figueiredo tomou sua resposta como uma desfeita pessoal. Depois, o próprio Tancredo Neves fez gato e sapato dele, com aquela confusão do PP — o Partido Popular. Convidou-o para presidente regional, em São Paulo, depois se mandou de volta para o PMDB. Setúbal não ficou nem na oposição, nem no governo. Culminou naquela cena patética da Convenção do PFL, em 1986, em que foi queimado pelos que dominavam o partido.

Nos Estados Unidos, nem Lee Iacocca, por mais que gostasse de fazê-lo, teria coragem de anunciar, por exemplo: "Sou candidato à presidência". Na Europa, também, os políticos são... políticos; e os empresários, empresários. Não faz bem a mistura. Aqui no Brasil, temos o constituinte Albano Franco, que fica sem saber se vota com o olho na Confederação das Indústrias ou na prefeitura de Aracaju, se vai atrás de uma liberação de recursos, para um negócio seu, ou se, como político, denuncia a bandalheira. Acaba não sendo nem o senador das classes produtoras, nem o senador que precisa do voto popular.

14

A Sucessão Tem um Enfarte

— Vou ser presidente da República — abriu-se Paulo Maluf, num sorriso amplo, no hall do Hotel Hassler, em Roma, onde nos encontramos por acaso no início de 1983. Era a primeira vez que eu o ouvia dizer essa frase. Não seria a última.

Ele estava num daqueles seus dias de graça. Convidou-nos a todos, eu e os jornalistas que me acompanharam, a um jantar, naquela noite, no hotel. Estavam presentes: Mauro Guimarães, do *Jornal do Brasil*; Ronaldo Junqueira, do *Correio Braziliense*; Miguel Jorge, do *Estado*. Maluf queria falar de alguns projetos pessoais.

Com os projetos, eu não concordava exatamente; com o vinho — Brunello de Montalcino —, plenamente. Apesar do bom gosto enológico do anfitrião, tive que apresentar a ele minhas ressalvas:

— O candidato do Figueiredo chama-se Octávio Medeiros — contestei. Já tinha havido o episódio do Riocentro, a demissão de Golbery da Casa Civil e, com ela, Figueiredo tomara claramente o partido da ala Medeiros. Não tinha havido ainda, porém, o caso Baumgarten. Naquele momento, Medeiros ainda era um obstáculo para Maluf respeitar.

— Você desuniu São Paulo, em vez de uni-lo — disse eu. — Só consegue sair vitorioso um candidato que consiga unir São Paulo. Seu caminho é a vice-presidência.

A discussão foi acerba e durou até a última garrafa de Brunello disponível. Maluf exibia sua maior virtude: a teimosia. Mas, ao final, mostrou que estava disposto a ceder:

— Voltando ao Brasil, você daria uma palavrinha com o Medeiros? Vou fazer-lhe uma visita.

Da segunda vez em que ouvi Paulo Maluf repetir que seria presidente da República, o escândalo Baumgarten já tinha levado, de enxurrada, a candidatura do ministro-chefe do SNI. Maluf reexibiu seu sorriso e lembrou o encontro de Roma:

— Estou predestinado. Agora sou eu.

Feito o que, saiu em frente, atropelando o mundo. Morreu atropelado pela sua própria velocidade — e por uma seqüência de fatos que eu tive a chance de presenciar na primeira fila. E até mesmo de participar. Muitos meses mais tarde, definido o processo sucessório, eu ouviria de um homem mergulhado até o pescoço nele a observação de que eu desempenhava "serviços de relevância" para a transição democrática no Brasil. Esse homem era Tancredo Neves. Mais modestamente, eu diria apenas que ajudei uma migalhinha.

Meu candidato à sucessão de João Figueiredo era... o candidato de João Figueiredo. Confiava no processo de transição, que o presidente da República conduzia com segurança e honestidade. Mesmo com os percalços da caminhada, tipo Riocentro e queda de Golbery, continuava confiando. Minha convicção apontava que o candidato de Figueiredo seria o fiador da transição.

Numa manhã bem cedo, por volta de maio de 1983, tive de interromper meu *cooper* em volta de casa porque o ministro Delfim Netto me chamava ao telefone. Nem bem eram sete horas. Devia ser coisa importante.

— O candidato do homem é Andreazza — avisava Delfim. — Ele já começou a se movimentar, mas eu disse ao Andreazza para não fazer nada na área empresarial sem antes falar com você.

Meu relacionamento com Mário Andreazza era superficial.

Não tínhamos negócios na área do Ministério do Interior. Jamais tínhamos trocado uma conversa mais íntima. Mas, por fidelidade a Figueiredo, eu entraria na briga se fosse verdade o que Delfim me dizia.

Por coincidência, o presidente me convidava, a mim e a outros diretores da Confederação Nacional da Indústria, para um jantar na Granja do Torto, dois dias depois, e eu me propus, com Delfim, a conversar, antes, com o Andreazza. Depois, seria impossível: o jantar fora marcado para a antevéspera da festa do Homem do Ano da Câmara de Comércio Brasil-Estados Unidos, que se realizava tradicionalmente no Hotel Plaza, em Nova York. Em 1983, os escolhidos eram o Galvêas, pelo Brasil, e o George Shultz, pelos EUA. Acho que tendo em vista os acontecimentos do ano anterior, também aí eu tinha tido alguma influência. Enfim, para chegar a tempo à festa, eu teria de embarcar num jatinho, às pressas, logo depois do jantar, seguir de Brasília para Caracas, e de lá pegar um vôo para Nova York.

— Sou candidato — decretou Andreazza, numa conversa informal na casa do deputado José Camargo, antes que ele, já assumidíssimo, recebesse para jantar um grupo de políticos. O ministro tinha pedido para eu aparecer um pouco antes, para um papo mais à vontade, e assim foi.

— Muito bem, vamos analisar.

Eu queria ganhar tempo. Tinha um relacionamento muito bom com o vice-presidente Aureliano Chaves, desde os tempos da Comissão Nacional de Energia, sabia que ele também era candidato e, àquela altura, só me decidiria após uma conversa franca com Figueiredo. Que, naquela noite, foi impossível.

Fiquei acompanhando os desdobramentos sucessórios a uma relativa distância. Aureliano Chaves se lançou, em maio. Assim como o Costa Cavalcanti, ex-ministro do Interior e presidente da Itaipu Binacional. Maluf e Andreazza estavam na briga. Mas um acontecimento extraordinário iria quebrar a rotina da sucessão. O horóscopo do governador de Minas, Tan-

credo Neves, do signo de Peixes, deve ter apontado para oportunidades indispensáveis, naquele 14 de julho de 1983. O do presidente do PDS, José Sarney, do signo de Touro, então, nem se fale.

14 de julho de 1983. O coração de Figueiredo altera os batimentos da sucessão presidencial.

Aureliano atropela a sorte

Na etapa final de sua caminhada para o Colégio Eleitoral, em novembro de 1984, o governador Tancredo Neves me confidenciou:

— Não entendi como o Aureliano desperdiçou aquela chance. Um mineiro não joga pela janela a presidência da República.

Ele, Tancredo, não jogaria. Aureliano — eu tenho aqui de concordar com Tancredo — jogou. Felizmente, talvez ele ainda tenha tempo de se redimir, algum dia.

Tenho a convicção de que, no dia 14 de julho de 1983, quando Figueiredo deixou abruptamente o governo para se internar na Cleveland Clinic, Aureliano tinha chance de virar o candidato do presidente, mais do que qualquer outro. O próprio Figueiredo iria me confirmar depois, e eu sempre tive motivos para confiar na palavra dele.

A insistência que Delfim Netto demonstrava, naquela altura, em reforçar a posição de Andreazza é outro ponto a confirmar a isenção de Figueiredo. Delfim estava jogando o seu jogo. Ele era um inimigo mortal de Aureliano.

Assisti à briga que motivou tudo. Foi no Conselho Nacional de Energia, que Aureliano presidia e ao qual Delfim se agregava, em 1981, na condição de novo ministro do Planejamento, em lugar de Mário Henrique Simonsen. Aureliano botou em discussão um assunto de que não me lembro mais e anunciou, com aquela sua tradicional solenidade:

— A voto.

Delfim interrompeu e começou a tentar manipular a vota-

ção. Aureliano não gostou da intervenção de Delfim, Delfim não gostou da intervenção de Aureliano. O entrechoque de duas personalidades vulcânicas terminou com um soco. De Aureliano. Não em Delfim, como chegou a se divulgar, então. Apenas na mesa. Nunca mais houve paz nessa relação. Nas viagens de Figueiredo para o exterior, Aureliano assumia — e Delfim sumia.

No dia 14 de julho, Aureliano assumiu — e Delfim sumiu. Dia 15, feitos os exames clínicos, Figueiredo é submetido a uma cirurgia para implante de duas pontes de safena. Por coincidência, fui um dos primeiros a saber. Os exames que o esperavam lá eram tidos como de rotina, de tal forma que, naquela noite, tínhamos marcado em minha casa um jantar do Danilo Venturini, já então ministro de Assuntos Fundiários e meu interlocutor no Planalto, com os donos dos dois maiores jornais de São Paulo, Octávio Frias e Júlio de Mesquita Neto. Recepção pequena, para mais uma meia dúzia de convidados, e a conversa seria, naturalmente, a viagem do Figueiredo. Às 8 da noite — era uma sexta-feira, estou seguro —, 6 horas nos Estados Unidos, liga o general Medeiros, de Cleveland, querendo falar com Venturini. Anuncia: havia uma obstrução muito grande, tiveram que operar, apesar da resistência do presidente. Mas estava tudo bem, ele dormia.

O jantar terminou à meia-noite. As conseqüências políticas da operação de Figueiredo foram, naturalmente, o assunto da noite. Venturini sonegou uma importante informação passada por Medeiros: a previsão era de que Figueiredo ficasse duas semanas e meia, três semanas por lá. A mim, Venturini segredou.

Alguém deve ter contado também ao Aureliano, pois ele disparou uma série de contatos, entrevistas, conversas com empresários e sindicalistas. A intenção era boa; a maneira de cumpri-la foi desastrosa. Aureliano quis preencher o vácuo do poder: mostrar que o país andava, ainda que aturdido pela doença do presidente. Seria a primeira vez que um civil coman-

dava, de fato, o poder, desde 1964. Mas, candidato à presidência ele próprio, Aureliano acabou, com seu apetite de trabalho, insinuando que Figueiredo não tinha nenhum. Eu trabalho, ele não. Foi uma decisão estratégica, acredito: de Aureliano e da assessoria dele, que não primava pela lucidez. Um desastre.

Tive, nessa ocasião, um almoço na casa do empresário Júlio Barbero no Rio. Achei que era um almoço a dois, mas, ao chegar, encontrei o advogado Jorge Serpa, que eu não conhecia. Sabia, isso sim, de sua reputação de interlocutor influente, e já ao chegar ele estava em função:

— Olha, Mario, o doutor Roberto Marinho está no telefone, lhe manda um grande abraço. Ficou muito contente em saber desse nosso almoço.

Percebi que havia muitos interesses em jogo naquele almoço. Conversa vai, conversa vem, o Serpa conduz habilmente de forma a me perguntar como é que o meu amigo Shultz, secretário de Estado, e o governo norte-americano estavam vendo as dificuldades de saúde de Figueiredo e como eles veriam uma substituição dele, em caráter permanente, pelo Aureliano. Eu entendi:

— Como o Shultz vê, eu não sei. Nem vou lhe perguntar nada. O Figueiredo volta dentro de uma semana e eu estou com ele.

A sondagem, por assim dizer, que Serpa me fazia, certamente com a aprovação de Roberto Marinho, repetia quase literalmente as palavras que ouvira do senador Marco Maciel, dias antes, num almoço no Brasilinvest. Não chego a dizer que havia um golpe em curso contra Figueiredo, mas que havia gente querendo abreviar seu mandato, havia.

"Ele apostou na minha morte"

A vida do presidente Figueiredo esteve por um fio, em Cleveland, e pouca gente ficou sabendo disso — na época ou ainda hoje. O círculo íntimo soube; eu digo, o general Octávio

Medeiros, o empreiteiro Murilo Mendes, que esteve quase o tempo todo em Cleveland, o inseparável George Gazale, só mais um e outro.

Nos dias seguintes à operação, o quadro clínico de Figueiredo estava sob controle. De repente, sem que a equipe médica entendesse bem por que, ele não conseguia mais respirar. Mistério: o estado geral era ótimo, não havia nada de errado com a cirurgia, os remédios vinham sendo ministrados como convinha, mas a situação se tornava desesperadora.

A operação tinha sido numa sexta-feira, 15 de julho de 1983. A crise começou na segunda-feira, 17, agravou-se na terça-feira, 18. No desespero, o médico brasileiro do presidente, dr. Newton Mattos, interveio. Chamou os cirurgiões americanos e pediu:

— Posso tentar o remédio que ele tomava no Brasil?

Jamais fiquei sabendo o nome do remédio. Mas foi o que salvou Figueiredo: ele suspendeu toda a medicação prescrita e passou a tomar só a pílula miraculosa do dr. Newton. Sarou.

Haverá uma relação entre a crise de Figueiredo e o trepidante ritmo de trabalho imposto por Aureliano Chaves, seu substituto? Desconfio que apenas metade da informação sobre o estado de saúde do presidente chegou a Brasília: a metade que fazia supor que Figueiredo talvez não tivesse condições de reassumir. Aureliano precisava mostrar serviço. Foi sua perdição.

Certo dia, ligou para mim Luís Fernando Levy, dono da *Gazeta Mercantil*. Queria me comunicar que, mais uma vez, eu estava na lista dos dez empresários mais populares, escolhidos, por voto direto, por homens de negócio do Brasil inteiro. Era o chamado Fórum dos Dez. Mas, este ano, haveria uma novidade:

— Estamos preparando um documento sobre a conjuntura econômica e queremos que você discuta com o Belluzzo e o João Manoel, que estão coordenando — avisou Levy.

Luiz Gonzaga Belluzzo e João Manoel Cardoso de Mello,

dois economistas da Unicamp muito influentes junto ao empresariado, seriam, dois anos depois, os principais assessores do ministro Funaro.

Numa sexta-feira à tarde, os dois estiveram no meu escritório discutindo, por três horas, as linhas gerais do manifesto. Repito: manifesto. Um nítido teor político perpassava o documento. Eu defendi meus pontos de vista. Na terça-feira seguinte, nova reunião, agora com todos os dez eleitos, na Gazeta Mercantil. À frente de cada lugar, um calhamaço de trinta páginas. Luís Fernando Levy tranqüilizou: era só um esboço. A redação final dependeria do que fosse discutido naquela reunião. Outra reunião, dias depois; Aureliano está no governo, Figueiredo convalesce em Cleveland.

Olavo Setúbal toma a iniciativa:

— Este documento está bom e acho que é hora de mostrarmos a diferença que existe entre o Brasil real, que é o de São Paulo, e o Brasil de sonho, que é o de Brasília.

Abre-se caminho não mais para um documento com idéias econômicas, mas para um panfleto político. A maioria quer aproveitar que Aureliano está no Planalto para entregar o papel, rapidinho. É uma maneira de prestigiar o presidente interino. Eu resisto:

— Não vejo razões para tanta pressa. Em dez, quinze dias, o presidente estará de volta.

Tinha informações quentes de que, de fato, Figueiredo já estava a caminho. Num encontro com Tancredo Neves, governador de Minas, em Belo Horizonte, contei-lhe as duas coisas: a recuperação de Figueiredo e o manifesto dos empresários. Ele concordou comigo:

— Vão fazer uma besteira.

Fizeram a besteira. Com uma ajudazinha involuntária ou fabricada do chefe da Casa Civil, Leitão de Abreu. "O ministro Leitão disse que está tudo bem, que conversou com o presidente", me informou, por telefone, o Luís Fernando Levy. Leitão de Abreu via com bons olhos a candidatura Aureliano.

Eu não via com bons olhos a pressa do empresariado. A audiência foi marcada para dois dias depois, numa sexta-feira. Eu relutava: conhecendo como conhecia Figueiredo, sabia que ele tomaria o episódio como uma desfeita pessoal.

— Se o ministro Leitão me convencer, eu assino — disse a Levy.

Esperei inutilmente: o ministro Leitão não se ocupou de me convencer. Então, eu não assinei. O documento, em sua forma final, tinha 25 páginas. Não dava para ser publicado em jornal. Estava destinado à gaveta. Não ia derrubar governo nenhum. Mas teria o involuntário efeito de se voltar como um torpedo sobre a candidatura Aureliano.

Às 8 da noite de quinta-feira, véspera da audiência, telefonei ao dono da *Gazeta Mercantil*, dando minha palavra final. Escrevi uma carta para os companheiros de Fórum, explicando minhas razões. Divulguei uma cópia para a imprensa. E pedi ao Sárvio Nogueira Holanda para pegar um jatinho em São Paulo e, naquela mesma noite, entregar meus esclarecimentos ao presidente em exercício, no Palácio Jaburu, em Brasília.

Eu nunca tinha negado a Aureliano Chaves qualquer prova de apreço pelo homem e pelo político. Mas me neguei a, na ausência de Figueiredo, tomar partido a favor do candidato. Naquela manhã, Aureliano recebeu o Fórum dos Dez, em palácio — mas os dez eram só nove. Aconteceu o que eu mais temia: não satisfeito com o festival, o presidente interino convocou o ministro da Fazenda, Ernane Galvêas, e o ministro interino do Planejamento, José Flávio Pécora, a ouvirem as críticas do empresariado à política econômica. Delfim, naturalmente, estava de viagem e se poupou. Naquela tarde, em Brasília, eu, que, por coincidência, tinha um encontro de negócio, ouvi de um lívido Galvêas um desabafo trêmulo:

— Mario, foi a reunião mais desagradável que tive na minha vida.

Abílio Diniz, do Grupo Pão de Açúcar, desancou o *staff* eco-

nômico. Quando Galvêas quis reagir, Aureliano cortou-lhe a palavra.

Dois dias depois da audiência, o titular reassumiu a presidência. Aureliano ficou com o duplo *mico* na mão: o inócuo documento do empresariado e a eterna antipatia de Figueiredo. Como percebeu Tancredo Neves, um mineiro *full time*, Aureliano jogou, naquele episódio, a presidência da República pela janela.

Os melindres de Figueiredo podem ser bem avaliados num episódio posterior, que um seu assessor me contou: ele estava no aeroporto Salgado Filho, de Porto Alegre, chegando de Brasília, quando viu se aproximar o empresário Paulo Vellinho, do Grupo Springer, um dos signatários do Documento dos Dez. Imediatamente, Figueiredo correu para o banheiro e avisou, com todas as letras:

— Não saio daqui enquanto aquele filho da puta não for embora.

Não queria embarcar. Tiveram que remover da frente do presidente da República o dr. Vellinho.

Tempos depois, ele próprio rememorou comigo o episódio: queixou-se de Vellinho, de quem se achava amigo, e queixou-se também de Jorge Gerdau Johanpeter, que, segundo ele, devia favores ao governo. Eu contei-lhe que, como eu, Gerdau esperara até o último momento para assinar. Mas, diferente de mim, cedera à pressão. Figueiredo não se mostrou apiedado.

Sobre Aureliano, ele me diria, então, uma frase da qual jamais me esquecerei:

— Este apostou na minha morte.

A política torpedeia um projeto

A primeira audiência que Figueiredo concedeu, ao reassumir o governo, em 26 de agosto, foi dada ao presidente da Confederação Nacional da Indústria. Ou seja, a mim. Ao me receber, ele prestava uma homenagem ao único empresário que

ficara com ele, no episódio Fórum da Gazeta Mercantil. Mas não íamos falar de crescimento econômico. Íamos falar de política — de sucessão presidencial. Comecei a pescar:

— Que tal o Maluf?

— Maluf, eu não faço nada contra. Nem a favor — disse Figueiredo.

— Andreazza? — continuei.

— É um companheiro leal, de velha data...

— Aureliano?

Foi aí que Figueiredo me disse a frase condenatória: ''apostou na minha morte''. De fato, desde então, o presidente e o vice passaram a dar as costas, nos palanques oficiais, para constrangimento geral.

— O Delfim falou comigo no Andreazza... — tentei prosseguir.

— Eu tenho de ser neutro na campanha — atalhou o presidente. — Porque, se eu assumir determinado candidato, estarei fraudando o sentido da abertura. E levar a abertura até o fim é a tarefa que eu tenho.

Saí de lá com a nítida impressão de que, no coração, Figueiredo tinha sua recolhida simpatia por Mário Andreazza, ministro do Interior. Mas não iria expô-la a público.

— Quem ganhar, leva. Seja do meu partido ou de qualquer outro.

Agosto de 1983. Quem é que haveria de supor que a sucessão presidencial passaria por outro caminho, a não ser o do PDS? Figueiredo não descartava. Eu e o Brasil nem desconfiávamos.

Eu já tinha uma conversa oficial com Andreazza, na casa do deputado José Camargo. Mas, apesar da pressão de Delfim, ainda não tinha aderido à campanha do ministro do Interior. Como Aureliano Chaves estava descartado, restaria apenas mais um para optar: meu velho amigo Paulo Maluf. Curiosamente, foi Paulo Maluf quem me jogou nos braços de Andreazza.

O motivo foi o Nordeste. Desde meu tempo de faculdade,

desde os ciclos nordestinos que promovemos no Diretório Acadêmico, no início dos 60, eu tentava me responder por que é que ele nunca era tratado pelas autoridades com a atenção que sua situação exigia. O Nordeste era nosso *mezzogiorno*. Por que não contemplá-lo com uma política de investimento, arrancá-lo das mãos dos coronéis da seca?

Em 1982, o Midland Bank, que é nosso sócio no Brasilinvest, patrocinou, à frente de outros bancos ingleses, como o Barclays e o Lloyds, um projeto de US$ 2 bilhões para irrigação de terras áridas do Nordeste brasileiro. Era uma tentativa precursora daquilo que agora é moda: conversão de dívida. Como já desconfiavam que o Brasil caminhava a passos largos para o calote, os ingleses se anteciparam: implantariam um projeto que, ao mesmo tempo, tivesse alta rentabilidade para eles e fantásticos benefícios sociais para nós. Uma pequena Califórnia no sertão do São Francisco.

Califórnia, era esse o modelo. Para isso, o Midland, mais o Brasilinvest e o Bamerindus, que também se interessara pelo negócio, convidaram os governadores do Nordeste para uma visita pessoal às maravilhas que a tecnologia da irrigação vinha operando no deserto da Califórnia e no árido vale do Colorado. Foram quatro governadores, o superintendente da Sudene Walfrido Salmito e o engenheiro José Reinaldo Tavares — que iria subir na vida.

Voltamos, botei meus projetistas para trabalharem, debruçados sobre suas planilhas, e, em questão de dias, eu tinha o papel na mão. Levei-o ao ministro da área. Ou seja, ao ministro Mário Andreazza. O projeto era uma beleza: o país não gastaria um tostão, e o Nordeste teria recebido, ao final de cinco anos, a comprovação da profecia ancestral de que, um dia, o sertão ia virar mar. Os rios correriam o ano todo e o vale do São Francisco seria um canteiro de frutas, legumes, hortaliças. Dava para sonhar até com o dia em que degustaríamos, assim como os californianos têm direito ao seu Almadén, um nobre *cru* nordestino.

O sonho foi abatido a tiros:

— Brasilinvest irriga a candidatura Andreazza — atacaram, pela imprensa.

— É dinheiro para a caixinha do candidato — fuzilou Calim Eid, chefe da campanha de Maluf.

O projeto emperrou. Figueiredo já tinha dado o sinal de positivo. O ministro do Interior, com toda razão, se entusiasmou. Mas o ministro do Planejamento, por exemplo, começou a empurrar com a barriga. Com mais malícia alguém poderia ter percebido que Delfim Netto estava com a candidatura Andreazza, como dizia, mas também poderia, por trás do pano, não estar. Delfim Netto, perito em meteorologia política, consultava os ventos. Eles recomendavam jogo duplo. Em 1984, quando o sudoeste soprou, Delfim malufou. No final do ano, quando bateram os alísios do norte, Delfim se acertou com Tancredo Neves, via Francisco Dornelles.

Se eu tinha, até então, alguma dúvida sobre o lado a tomar na sucessão presidencial, eu a perdi. Dias depois, eu já patrocinava a vinda de Mário Andreazza para um almoço político com os empresários do Centro Empresarial — os quais ouviam, uma vez por mês, uma personalidade influente. Perdi a dúvida e mergulhei na campanha. Perdeu mais, muito mais, no episódio, o Brasil — um projeto de maior seriedade, tragado na voragem das ambições políticas. Eu, felizmente, ainda o tenho aqui comigo. Se um governo sério quiser, ocasionalmente, dar uma passada de olhos, é só pedir.

15

Panorama Visto de Minas

Tancredo Neves passava a mão na cabeça, naquele seu gesto típico de impaciência. Falávamos de dinheiro, ações, porcentagens e automóveis (o assunto era o destino a ser dado à Fiat). Ele queria falar de outras coisas.

— E o Figueiredo: quer ficar ou não? — cortou o governador de Minas.

Abril de 1984. A campanha das diretas esquentara as ruas, mas não o coração dos parlamentares. Embora as diretas não fossem mudar as regras do jogo eleitoral, acabariam mudando o eixo da sucessão presidencial. Eu andava em contato com Tancredo como intermediário de uma operação com a qual, a rigor, eu nada tinha a ver: o acerto entre a Fiat e o governo de Minas. O governo de Minas queria ir se afastando da Fiat, da qual era sócio no Brasil. A Fiat me indicara como abrir as negociações. A mim, que havia mais de três anos estava fora da Anfavea, fora da Volks, fora do setor. Mas Tancredo prometia sempre uma boa conversa. Estávamos no Palácio das Mangabeiras e ele me inquiria:

— E o Figueiredo?

A idéia estava no ar e, surpreendentemente, até o governador do Rio, Leonel Brizola, começara a se animar: prorrogação do mandato de Figueiredo por mais dois anos, depois, eleição direta.

— Não sei, sinceramente — respondi a Tancredo.

— Para você, ele contaria, não é? — continuou.

Desviei:

— Não sei se contaria. E, mesmo se contasse, não sei se eu poderia contar.

— O que você acha? — Tancredo não desistia.

— Acho que ele gostaria de uma vitória do Andreazza. Com o Maluf, ele terá o menor ponto de aproximação — fui evasivo.

— É, mas eu acho que o Maluf ganha do Andreazza na convenção do PDS.

A convenção seria em agosto. Antônio Carlos Magalhães assumira a coordenação da campanha de Andreazza e o SNI informava o presidente da República que Maluf estava derrotado. Mas a candidatura Andreazza, eu sentia, perdia substância exatamente onde ela teria de ser mais forte, isto é, no Nordeste. E, mais sintomático ainda, Delfim Netto já tinha trocado de barco.

— Eu também acho que o Maluf ganha, se o Figueiredo não entrar na campanha — me abri.

— Nós precisamos evitar que o Maluf ganhe — disse Tancredo. — Se o Maluf ganhar, vamos ter um problema sério na oposição, o país vai se radicalizar.

Na despedida, ele me passou uma tarefa e um recado enviesado. Com os recados enviesados do governador de Minas, já estava até me acostumando. Algumas semanas antes, em março, numa das minhas visitas sempre referentes à Fiat, ele soube que eu estaria com Figueiredo, em breve. Pediu que eu lhe dissesse que tinha ouvido dele, que ele, Tancredo, era pessoalmente contra a campanha das diretas-já, que só tumultuavam o processo, que o comício de Belo Horizonte, como ele havia pedido, seria o último, que ele tinha o partido, que tinha neutralizado Ulysses Guimarães, que tinha onze senadores, tantos deputados, e Afonso Camargo, homem seu, na secretaria-geral do PMDB... E foi alinhavando uma complicada contabilidade. Fiz, na época, como ele me pedira. Senti que ele es-

tava louco para marcar um encontro com Figueiredo, mas sem passar pelo ministro Leitão de Abreu — que fatalmente informaria a Aureliano.

Joguei o anzol:

— E por que o senhor não visita o presidente?

— Se o presidente estiver de acordo, com prazer — acedeu Tancredo. — Mas temos de ter uma linha não convencional de comunicação.

Entendi que isso era comigo. Ele voltou à carga:

— Você vai estar com Figueiredo quando?

— Daqui a dois dias.

— E, hoje, você está indo para onde?

— Para São Paulo.

— Daria para você ter uma conversinha com o Gusmão, lá? Ele te espera no Palácio.

Roberto Gusmão, um experiente político à imagem e à semelhança de Tancredo, ocupava, então, a Secretaria do Governo de São Paulo — e era o centro de todo o tráfego político que se abria entre Tancredo Neves, Ulysses Guimarães e Franco Montoro. Um homem-chave — um emissário de Tancredo atrás das colunas do PMDB mais intransigente.

— Diga ao Gusmão que precisamos fortalecer o Andreazza — pediu Tancredo.

Senti que algum subentendido devia haver nas suas palavras. Mas fui procurar o Gusmão.

— Vai dar Maluf — ele foi categórico.

— O presidente acha que não, achamos que deve dar Andreazza — despistei.

— Vai dar Maluf e vai ser uma tragédia nacional — replicou Gusmão. — Precisamos encontrar um candidato que tenha aceitação. Que tal o Aureliano?

— É inviável. Não passa pelo Figueiredo — informei.

— E o Tancredo, em diretas-já?

— Acabei de falar com ele e o próprio Tancredo acha as diretas um problema, pediu para dar um recado ao presiden-

te, que não é a hora... O que vocês achariam de Andreazza, no Colégio Eleitoral, com o compromisso de fazer um governo de coalizão?

Gusmão não se entusiasmou:

— Mas tem de ser o Andreazza? Não há um terceiro?

— Quem seria? — propus.

Ele ficou alguns segundos em silêncio, pensou, mas desistiu:

— É, está muito próxima a convenção.

Retomei minha hipótese: Figueiredo entra na campanha de Andreazza, a candidatura ganha fôlego e o ministro vence a convenção do PDS, indo para o Colégio Eleitoral com o apoio da facção moderada do PMDB e o compromisso de um governo de coalizão.

— É, mas nós temos alguns pontos importantes, de que não podemos abrir mão: a Constituinte e diretas, para o presidente seguinte.

— Constituinte, eu tenho ouvido o Figueiredo dizer que não dá, agora, mas talvez exista uma solução de compromisso, que é de criar dentro do Congresso uma comissão constituinte ou mesmo transformar o Congresso numa Constituinte.

— E as diretas, depois? — quis saber Gusmão.

— Isso eu não sei.

Ele foi ao telefone, pediu para falar com o Montoro. Disse: "Governador, o Mario Garnero está aqui...", e contou a história. Desligou.

— Você pode levar essa proposta ao presidente.

Levei. Falei com Figueiredo da possibilidade de Andreazza vir a ser um candidato do consenso no Colégio Eleitoral. Mas falei do perigo de perder no PDS.

— Vou te dar os números que o Medeiros me passou hoje cedo — disse Figueiredo.

Eram os tais números do SNI: vitória tranqüila de Andreazza, mais de cinqüenta votos na frente. Eu ousei desconfiar:

— O senhor precisa entrar na campanha...

— Que é isso? Esse é o número final.

Dono de enorme credulidade, Figueiredo acreditava que seu Serviço Nacional de Informações devia ter, no mínimo, boas informações.

Tempestade no PDS

Com os olhos de hoje, é possível desconfiar que, ao oferecer seus votos a Mário Andreazza, Tancredo Neves estivesse, na verdade, querendo formar os votos dele. Mas, naquele momento, tudo podia acontecer — e se havia alguém que, de fato, tinha pavor a qualquer forma de ruptura institucional, esse alguém era o governador de Minas. Ele queria manter as regras do jogo até o fim. Eventualmente, elas poderiam até vir a favorecê-lo.

— Está na hora de conversar com o Tancredo — me confidenciou Andreazza, a quem procurei, depois de conversar com Figueiredo sobre a proposta do PMDB mais confiável.

De fato, os dois passaram a se encontrar com freqüência. Da primeira vez, Tancredo Neves foi à casa de Andreazza, no Rio. Houve dois outros encontros, depois. Tancredo reiterava sua proposta: Andreazza seria o candidato de união nacional, se vencesse dentro do PDS. Já na hipótese de uma derrota na convenção... O governador de Minas, até onde fiquei sabendo, sempre silenciou, nos três encontros, sobre esta hipótese. Mas que devia estar pensando nela, devia.

Aureliano Chaves também ainda estava no páreo. Tinha enorme apelo nas pesquisas de opinião pública e menor apelo no diretório do PDS. O ex-ministro Costa Cavalcanti batia em retirada. Andreazza e Maluf esquentavam os motores para o confronto fatal. Subitamente, no final de maio, Aureliano tira seu último ás da manga. Sugere prévias — uma consulta a todos os filiados do partido, diretório nacional, estaduais e até municipais. Confiava, naturalmente, na sua popularidade. Só os dois melhores colocados iriam para a disputa, propunha o vice-presidente da República.

Maluf, que não tinha popularidade no partido mas tinha votos na Convenção, reage radicalmente contra. Andreazza não descarta as prévias, mas quer limitá-las a um colégio mais restrito — onde a influência do Palácio do Planalto poderia interferir no resultado.

A cartada incendeia o PDS. Todos percebem que está à mão a fórmula delicada de se lançar Maluf ao mar — todos, inclusive os malufistas, que esperneiam. Os grupos antagônicos de Aureliano e Andreazza buscam uma composição, para que as prévias se dêem. Negocia por Andreazza o senador Marcondes Gadelha, da Paraíba. Por Aureliano, o senador Marco Maciel, de Pernambuco. O acerto sai no ponto, média aritmética do que cada um queria: prévias, sim, abertas, mas nem tanto. Mais importante, firma-se o pacto de que o derrotado apoiará o vencedor, na convenção.

As coisas pareciam caminhar bem para Mário Andreazza. Pelo menos era a avaliação que fazíamos, os que estávamos com ele. No *front* interno, do PDS, o acerto com Aureliano podia modificar o quadro até então pró-Maluf, além de oferecer ao próprio Aureliano uma saída honrosa, a chance de um futuro Ministério, de ter um papel importante no governo Andreazza. No *front* externo, prosperaram as negociações com Tancredo.

Eu próprio continuava metido nelas. Estivera com Figueiredo, que aceitou, curto e grosso: "Articule". Mas precisava voltar a falar com ele. O presidente andava em visita oficial pelo Japão, eu passava por Tóquio. Liguei para o capitão Marcon, ajudante-de-ordens, no Palácio de Akasaka, onde a comitiva se hospedara. Marcon me avisou:

— Ele me pede que você o encontre na porta do Hotel Imperial, hoje à noite. Vai haver uma recepção, lá. Mas ele precisa falar com você, com urgência.

Eu me apresentei com antecedência. O major Nelson Dias Dourado, também ajudante-de-ordens, que já estava por lá, me pegou pelo braço e me botou em primeiro lugar, numa enor-

me fila de convidados, dignitários japoneses, parlamentares, diplomatas estrangeiros. Figueiredo desceu de um Rolls-Royce, dirigiu-se para a fila de cumprimentos, me passou a mão pelo braço, virou de costas para os convidados levemente aturdidos e me conduziu até uma certa distância, pelos jardins.

— Presidente — cobrei —, tenho de dar uma resposta ao Gusmão. Posso avançar naquela linha das negociações?

Ele pensou um pouco e respondeu:

— Está bem. Com essa conciliação, nós estamos de acordo.

Larguei-o para que ele cumprisse o cerimonial e subi a galope até uma cabine telefônica do hotel, de onde liguei para Roberto Gusmão, em sua casa. Eram 7 horas da noite lá, 7 da manhã no Brasil, e sei que Gusmão não é exatamente um madrugador:

— Roberto, falei com o presidente, tudo OK. Ele volta ao Brasil no sábado, na semana que vem a gente fala novamente.

Voltou no sábado, 2 de junho. Às 4 horas da manhã de quinta, 7 de junho, Marco Maciel e Marcondes Gadelha tinham acertado os ponteiros das prévias. De manhã, o presidente do partido vai a Figueiredo para anunciar o acordo, sugerindo ser o grande arquiteto do entendimento. Figueiredo escuta e concede:

— Muito bem. Pode anunciar isso.

Eu entro em audiência logo depois. Pergunto a Figueiredo se ele sabe do acordo. Ele me diz que já sabia. Parece animado com os rumos que a sucessão começa a tomar. Bate amistosamente nas minhas costas:

— Continua articulando. Toca o barco pra frente.

Mas, como uma tempestade de verão, uma tragédia se armava sobre o céu de Brasília. Quem é que a gente encontraria no meio dela? José Sarney.

Eu, vice?

Em maio de 1984, o senador José Sarney, presidente nacional do PDS, foi nosso convidado na festa do Homem do Ano,

no Plaza. Ele apareceu muito elegante, no jantar, de smoking e gravata preta, mas sem dona Marly. Como ficou algum tempo em Nova York, acabamos tendo tempo para um almoço demorado, no Felidia, que era meu restaurante favorito.

Sarney, Ronaldo Ferreira Dias, homem do Brasilinvest em Brasília, e eu falamos, é claro, de sucessão presidencial. Sarney arriscou:

— Andreazza tem de tomar cuidado, Maluf está crescendo muito dentro do partido.

Devia saber o que dizia. Afinal, o presidente do partido era ele.

— Eu, por mim, estou numa posição tranqüila — continuou Sarney. — Vou presidir a convenção, é o que tenho a fazer.

Fiquei com a frase soando no meu ouvido, como uma mosca incômoda. O que, de fato, Sarney estava querendo dizer com aquilo? De volta ao Brasil, preocupado, procurei Andreazza, que era teoricamente tanto candidato meu quanto de Sarney. Contei-lhe o diálogo travado em Nova York:

— O Sarney me deu a impressão de que está preocupado com o resultado — narrei. — Acho que você devia ter uma conversa com ele.

Andreazza acedeu. Mas deixou-se levar, no encontro, pelo seu estilo desastradamente militar: em vez de interrogar o que ia realmente na alma de Sarney, tratou de enquadrá-lo.

— Que história é essa de que eu vou perder? — atacou o candidato. — Assim, você assusta a gente.

Sarney calou-se. Ele não era candidato a candidato do PDS. Não iria trair Andreazza por isso. Era, e sempre foi, candidato a vice — de qualquer chapa. A presidência do PDS o credenciava. O recado que ele me dera era esse: estava plantado, esperando as coisas desanuviarem a seu favor. Por vias tortíssimas, o destino premiou sua estratégia. Sarney não teria chegado lá, se as coisas tivessem saído como ele queria.

Na manhã de 7 de junho, Sarney deixa o Palácio do Planalto, após audiência com Figueiredo, convoca a imprensa e anun-

cia que o presidente aceita as prévias no PDS. No mesmo momento, eu estava almoçando com um amigo militar, em Brasília. Dali, saio direto para o aeroporto, onde me espera, como combinado, o senador Marcondes Gadelha. Um dos mais ativos líderes da campanha Andreazza, ele aproveitou a carona para vir a São Paulo para jantar na casa do ex-governador José Maria Marin, peça-chave no desmonte da hegemonia malufista no PDS de São Paulo.

No aeroporto, Gadelha me recebeu descabelado.

— Você viu o que aconteceu?

Não tinha visto nada.

— O Figueiredo autorizou o Sarney a fazer uma consulta ampla, genérica, para todo mundo, não mais uma prévia pequena, como tínhamos acertado.

Não acreditei. Descemos do jatinho e fomos telefonar para o Andreazza, que já estava em São Paulo, hospedado no Othon Palace. O candidato já soubera e estava espumando de ódio:

— Você viu o que esse cara fez comigo?

Por um instante, fiquei em dúvida em saber a quem ele estava se referindo. Era Sarney.

— Estão jogando com o Maluf — explodia a voz de Andreazza, do outro lado. — Quebraram nosso acordo com o Aureliano, explodiram tudo. E o Figueiredo está me fazendo de bobo.

O presidente do PDS implode o PDS. A quem interessava? Só a um homem: Paulo Maluf. Que, logo, fez o que tinha de fazer: de cara, uma violenta nota rejeitando a prévia; por trás do pano, mobilizando seus aliados com melhor acesso a Figueiredo, o ministro da Justiça, Ibrahim Abi-Ackel, e o ex-secretário particular da Presidência, Heitor Aquino Ferreira, para convencerem o presidente de que era mais prudente esquecer essa história de prévia, cortar pela raiz a confusão.

Com Sarney como vice, Paulo Maluf com certeza ampliaria sua base no PDS. Possivelmente teria se livrado do racha que o derrotou no Colégio. Flávio Marcílio, o deputado cearense

com quem Maluf tinha assumido o compromisso, estava adoentado, não suportava o ritmo da campanha. Do lado de Andreazza, o caminho estava atravancado, depois do acerto com Aureliano, a quem caberia nomear o vice. E o vice seria Marco Maciel. Sarney deve ter pressentido a chance — o caminho estava aberto para Maluf. Ele levaria Flávio Marcílio ao Itamaraty e Sarney à vice-presidência.

Maluf não percebeu, ou não quis perceber. No meio da balbúrdia, o vento voltava a soprar a seu favor. Bastava dar tempo ao tempo. Na segunda-feira seguinte, fui receber uma medalha militar, no *Forte Apache*, em Brasília. Dou de cara com o reitor da UnB, José Carlos de Azevedo, um malufista roxo:

— Mario, você soube da carta que o Figueiredo mandou, ontem, para o Sarney?

Não sabia. O Azevedo sabia, mesmo porque quem rascunhara a carta eram as duas penas venenosas do malufismo: Abi-Ackel e Heitor. Era uma descompostura, violentíssima. Quem ouviu ecos dela não estranhou a atitude que Figueiredo tomou, nove meses depois, ao deixar o Palácio pela porta dos fundos, quando entrava pela porta da frente o presidente da República interino, José Sarney.

O próprio Figueiredo me daria, pessoalmente, a melhor expressão do que lhe passava no peito. Ele estava presente à cerimônia, no Quartel-General. Viu quando eu conversava com o ministro do Exército, Valter Pires, e se aproximou:

— Você viu o que o seu amigo me aprontou?

— Qual amigo? — eu me fiz de desentendido.

— O de bigode. Veja o que ele me aprontou. Disse que eu tinha autorizado as prévias, daquele jeito, e não era verdade.

Na saída da solenidade, o reitor Azevedo, excitadíssimo, me sussurrou ao ouvido:

— O Sarney renuncia, às 10 horas... Tem uma reunião da Executiva...

Resultado: Figueiredo se afastou, de vez, da sucessão, Sarney renunciou à presidência do PDS, os malufistas se encastelaram definitivamente na direção do partido e só esperavam pela consagração na convenção. Andreazza, que não era de desistir, ainda acreditava. Assim como o SNI. Em julho, a poucos dias da Convenção, o coordenador nacional da candidatura Andreazza, o ex-governador baiano Antônio Carlos Magalhães, me telefona no escritório.

— Mario, precisamos conversar.

O tom é exploratório. Eu acedo. Ele ataca:

— Estamos acertando a chapa, e, estivemos pensando aqui, o Maluf é de São Paulo, será que você aceitaria pensar na hipótese de entrar na vice, com o Mário?

Eu não aceitava pensar na hipótese. Disse a Antônio Carlos. Persistentemente, esse convite voltaria, porém, muitas vezes, à minha cabeça, dois anos depois, quando reencontrei meu simpático interlocutor de 1984 à frente de uma feroz campanha de rapinagem contra mim: o chamado caso NEC. Em 1984, quando eu ajudara a pagar a conta, eu era um homem digno de toda a confiança. Em 1986, quando me tornei um estorvo para um negócio ilícito, eu passara a ser uma criatura ''inidônea'' — como o ministro Antônio Carlos Magalhães pronuncia, solenemente, com aquele ar redondo de quem não sabe o que diz.

16

Pombo-correio de Tancredo

O presidente João Figueiredo não tinha em alta conta a coragem pessoal do homem que estaria — quase — destinado a sucedê-lo. Um dia, referiu-se a Tancredo Neves, na minha frente, com uma palavra meio impublicável. De certo modo, o candidato fizera por merecer.

Na medida em que sua vitória no Colégio Eleitoral ia ficando assegurada, o pânico de Tancredo aumentava. Visitei-o várias vezes, no segundo semestre de 1984, como negociador do acordo entre o governo de Minas e a Fiat. Ele, que era tão reservado, chegou a se abrir comigo, uns dias antes do famoso almoço no Palácio dos Bandeirantes, aqui em São Paulo, em 19 de junho, em que dez governadores da oposição forçaram Tancredo a aceitar a candidatura e ele ficou em silêncio, escorregadio.

— Da próxima vez, nossos acordos vão ser em nível federal — piscou Tancredo.

Aquilo de que os governadores, em São Paulo, não tiveram certeza, dias depois, eu tive: Tancredo ia concorrer. Com Andreazza fora da disputa, meu apoio se encaminhou naturalmente para ele. Não que meu apoio tivesse qualquer valor político. Podia, sim, abrir alguns valiosos canais no empresariado.

Mas em Brasília havia algo mais no ar do que Paulistinhas

voando. Estive com o general Valter Pires, ministro do Exército, e, ao fim de uma longa conversa, liguei para Ronaldo Simões, meu conselheiro no Brasilinvest e genro do Tancredo:

— As áreas militares estão meio assustadas. Acho que vocês têm de tentar se aproximar.

Os canais estavam entupidos. Todas as pessoas que poderiam servir de ponte entre as lideranças fardadas e o candidato da oposição estavam mais ou menos queimadas. Sarney, nem pensar. Figueiredo só o chamava de ''aquele traidor''. Aureliano? Fora de cogitação. Só como ponte para Geisel, pois sua melhor conexão era com o general Leônidas Pires Gonçalves, comandante do III Exército, mas parava aí. O ministro Leitão de Abreu era simpático à causa, mas seu lastro político era limitado. Depois, tinha entrado na linha de tiro de Maluf. Em setembro, desesperado com a derrota no Tribunal Superior Eleitoral, que derrubara a fidelidade partidária no Colégio Eleitoral, o candidato do PDS elegeu Leitão bode expiatório de sua desgraça, por ter se manifestado contra a fidelidade, e foi a Figueiredo pedir sua cabeça:

— Quero o Calim Eid no lugar do Leitão — sugeriu Maluf, no seu afável estilo.

— Minha Casa Civil nomeio eu — explodiu Figueiredo. — O senhor que trate de nomear a sua.

Esse episódio ocorreu na Granja do Torto, residência do presidente, e foi o próprio Figueiredo quem me contou algumas semanas depois.

Nem mesmo ao Roberto Marinho, como fiquei sabendo, Tancredo podia recorrer, na sua tentativa de aproximação do poder. Figueiredo estava estremecido com ele. Ronaldo Simões me sugeriu:

— Por que você não liga para ele?

Liguei. Tancredo já era ex-governador de Minas e candidato do PMDB e da Frente Liberal à presidência. Estava no seu apartamento de Belo Horizonte. Combinamos um encontro em Brasília: ele estava a caminho e eu ia passar todo o do-

mingo lá, por conta de conversas e da recepção ao meu amigo George Shultz, secretário de Estado americano, que viera sentir ao vivo o clima eleitoral. Na recepção do Itamaraty, Shultz me puxou para um canto:

— Quem ganha? — perguntou.

— Acho que está definido. O Tancredo, com ampla maioria de votos.

Era novembro de 1984. Não era nenhuma profecia.

— E os militares? — insistiu Shultz.

— Acho que o Tancredo, ganhando, leva.

Também era um vaticínio com pouco risco de erro. Ocasionalmente, eu passara a tarde do domingo conversando com um grupo de oficiais *top* das Forças Armadas, na casa de um deles. De lá, eles acompanhavam as notícias de outro encontro fundamental: no Torto, Figueiredo recebia para uma longa avaliação os três ministros militares, brigadeiro Délio Jardim de Mattos, general Valter Pires e almirante Alfredo Karam. Perguntei a meus anfitriões:

— O que vocês estão achando?

— Está havendo essa reunião lá, mas o processo vai ser normal, de transição — me tranqüilizaram.

Um golpe só viria com o apoio do Palácio do Planalto. E Figueiredo não parecia disposto a tal aventura. Tinha havido aquele episódio dos cartazes, em Brasília, com alusões a uma ligação de Tancredo com os comunistas, supostamente colocados por militares insatisfeitos. Era um grupelho inofensivo, me asseguraram.

Foi o que me deu segurança a dizer o que disse à mais importante figura do governo dos Estados Unidos, depois do presidente. E a dizer o mesmo, na manhã seguinte, ao futuro presidente brasileiro. Tancredo me recebeu em mangas de camisa, para o café da manhã, em seu apartamento em Brasília. Além de nós, só estavam lá a empregada e o Mauro Salles, coordenador de sua campanha e membro do Conselho do Brasilinvest — mas Mauro Salles não participou da conversa.

— O homem vital no esquema é o próprio Figueiredo — comecei. — Para onde ele for, vão os militares. Depois dele, o Valter Pires.

— Estou muito preocupado — confessou Tancredo.

Havia muita incerteza no ar e, para complicar, o próprio presidente havia dito, dias atrás, que "eleito o Tancredo, eu não chegarei nem à fronteira do Uruguai".

Tentei consolar Tancredo: falei do encontro na véspera com os militares, contei da conversa com Shultz. Nem assim. Estrategicamente, eu tinha marcado, para aquela mesma manhã de terça, 13 de novembro, duas audiências: às 10 horas, com o ministro do Exército; às 11, com o presidente da República. Lá ia eu servir de pombo-correio, outra vez.

A palavra dos militares

Gravemente, Tancredo Neves cruzou as mãos sobre a barriga e começou a me explicar com um tom professoral:

— Primeiro, o Valter Pires... vamos ver o que você vai dizer ao Valter Pires...

Estávamos no sofá de seu apartamento de Brasília. Dali a alguns minutos, eu estaria no gabinete do ministro do Exército e, por meu intermédio, Tancredo Neves, candidato da oposição, tinha muito a lhe dizer.

E foi passando o recado:

— São três pontos que eu tenho para ele. Primeiro: tenho ouvido e lido nos jornais que, ao término do mandato dele, ele quer ir para a embaixada de Portugal. Tudo bem, se ele quiser, ele vai.

Segundo ponto: como considerava seu governo de transição, Tancredo gostaria que os três militares de Figueiredo continuassem no cargo, por mais uns dois anos, para não haver dificuldades na área.

— E, três, diga a ele que, se ele não quiser continuar, eu

prometo não fazer o ministro do Exército sem consultá-lo previamente.

Chegara a vez da tarefa Figueiredo. Tancredo Neves, sempre solene, passou a enumerar os recados. Que eram também em número de três.

— Primeiro — enumerou o candidato — há essa história de que, eu tomando posse, ele não chegará nem à fronteira do Uruguai. Quero dizer que, eleito, eu darei a ele o tratamento digno de um presidente da República.

O segundo ponto desfiava o novelo de um drama familiar: o filho mais novo do presidente, Paulo Renato, aparecera no inquérito judicial que apurava o estouro da Capemi. O rapaz andava acuado pela publicidade negativa e até pela ameaça de um depoimento público, no Rio:

— Estou preocupado, e o Brizola também, de que isso aconteça, mas queria que ele soubesse do meu empenho numa solução rápida, sem indiciamento, sem constrangimentos.

Finalmente, o candidato da oposição queria oferecer um emprego a seu antecessor.

— Um Senado vitalício — informou. — Onde só ex-presidentes teriam assento. Seria um de meus primeiros projetos encaminhados ao Congresso. Convidaria a ele, Figueiredo, e ao Geisel.

Coloquei as seis bombas debaixo do braço — as três para Valter Pires, as três para Figueiredo — e me despedi de Tancredo. Naquele momento, um *flash*, uma rápida dúvida me iluminou a mente, mas, como eu tinha muita coisa para fazer, soterrei imediatamente aquela súbita impressão que me dera um Tancredo vacilante, apoiando-se penosamente no sofá, para se levantar, apalpando alguma recôndita dor na região do estômago.

O ministro do Exército era proprietário de uma sala amplíssima, com confortáveis sofás, e foi num deles que já o encontrei instalado. Costumava falar com ele com alguma freqüência. De tudo: o país, os negócios, a economia. Ele gostava, estava sempre interessado, era um interlocutor perspicaz.

Logo que me sentei, veio o ajudante-de-ordens avisar:

— Telefone do Planalto. É o ministro Delfim Netto.

Demorou quase dez minutos. Aí, puxou conversa:

— E os empresários? Como estão vendo a sucessão, doutor Garnero? — ele não perdera o hábito de me chamar de "dr. Garnero". — Acabo de falar com o Planalto e há gente chegando à conclusão de que não é possível haver eleição com candidato único.

Candidato único era, naturalmente, o dr. Tancredo. Maluf, para o ministro do Exército, estava fora da jogada. As eleições no Colégio seriam dali a dois meses, e ele me sondava se não era o caso de aparecer um terceiro candidato.

Não sei se ele já tinha esse terceiro candidato na cabeça, muito menos se esse terceiro candidato era ele mesmo, o general Pires, como me comentaram, depois, alguns amigos. Eu tinha de responder-lhe de acordo com minha consciência:

— Dei minha posição, ontem, ao secretário Shultz. Acho que o Brasil não comportaria um golpe, uma mudança nas regras do jogo, isso afetaria dramaticamente os negócios e a credibilidade do Brasil na abertura. Desde a vinda de Reagan, aqui, eu venho defendendo com meus amigos no exterior que essa abertura vai chegar ao fim, e é o que penso, e acho que é o que pensa o empresariado de São Paulo, totalmente contrário a qualquer movimento que interrompa o processo de abertura e que frustre a promessa do presidente Figueiredo e — voltando-me para ele — a sua tarefa de condestável da transição.

Senti que ele gostou do "condestável da transição":

— Realmente, o senhor sabe que sou um homem extremamente leal ao Figueiredo, somos amigos desde cadetes, formamos juntos o SNI e, como o presidente tem essa posição, a minha é igual à dele.

Ajudei a neutralizar, ali, o efeito das intrigas das "pessoas do Planalto" a que ele se referia, antes. Tomei a iniciativa: sugeri uma conversa dele com Tancredo, "porque a ninguém interessa uma transição que não seja tranqüila, já temos a dívida

externa, a inflação, os negócios não agüentariam''. Contei, francamente, que estivera com o candidato do PMDB naquela mesma manhã e passei aos recados.

Primeiro, Portugal.

— Doutor Garnero, esse assunto vem sendo especulado pela imprensa, mas a Ruth, minha mulher, quer ficar perto dos netos. Portanto, é só especulação.

Dois, que ele e os outros ministros militares continuassem.

— Isso de jeito nenhum — reagiu. — A tropa me veria como traidor do Figueiredo.

Mas da terceira, a de ser consultado na escolha de seu sucessor, ele gostou:

— Nada me agradaria mais, seria muito importante.

Das três propostas que lhe fez Tancredo, o general Pires só aceitou uma. E Tancredo não a cumpriu: foi escolher para o Ministério, segundo ouvi depois, exatamente o único oficial-general a quem faltava maior trânsito no Planalto: Leônidas Pires Gonçalves, que, desde o início, apoiara Aureliano.

No final, perguntei:

— Posso contar o que se passou aqui ao doutor Tancredo?

— Perfeitamente — ele foi me levando até a porta.

— Mas o senhor não acha que seria o momento para um encontro?

— Estou à disposição.

Missão 1, cumprida. O canal estava limpo. Tancredo encontraria o caminho aberto para marcar, na mesma semana, a conversa com o líder daqueles que ele mais temia: os militares.

Figueiredo rejeita o golpe

Figueiredo estava num daqueles seus dias. Tenho a mais agradável lembrança de todos os meus encontros com ele, mas naquela manhã de terça-feira, 13 de novembro de 1984, em que eu vinha cumprir a minha mais delicada missão política, notei uma alta voltagem de tensão no ar. Ele me cumprimentou

sem efusões e ficou andando na sala, por alguns instantes, como um leão aprisionado.

Eu cumprira o hábito de solicitar as audiências com Figueiredo às 11 da manhã, de forma que não houvesse nenhuma outra, em seguida, e a gente pudesse estender a conversa por mais de uma hora, avançando sobre o intervalo de almoço. Senti que, naquela manhã, seria complicado. Mas fui em frente. Contei-lhe do encontro com Tancredo. Ele não moveu um músculo no rosto. Arrisquei:

— Pois é, presidente, terminado o mandato, acho que o senhor deveria continuar na política.

Ele me fuzilou:

— Por quê?

Tentei me refazer:

— O doutor Tancredo acha que sim... — e contei-lhe a idéia do Senado Vitalício.

O presidente olhou duro e disparou:

— Até que eu gostaria, para meter o pau nesse pessoal que hoje mete o pau em mim, o Ulysses, esses outros aí que dizem que não faço nada. Até que eu gostaria... — recompôs-se — ...mas não está nos meus planos.

Prossegui: contei da preocupação do candidato da oposição com o que ele, Figueiredo, andava dizendo, sobre não chegar vivo à fronteira do Uruguai.

— Tenho essa impressão — ele foi seco.

— Pois ele me pediu para dizer ao senhor que será tratado com todas as honras que um ex-presidente merece...

Figueiredo olhava para a mesa à sua frente, em silêncio. Eu tinha de me aventurar:

— É, presidente, então a transição vai ser normal, sem problema...

Pulou da cadeira:

— O que mais? Diz logo uma coisa: você veio me sondar se vai ter golpe? Pois diga àquele velho covarde que enquanto eu estiver aqui não haverá golpe. Se ele ganhar, toma posse.

Covarde não foi propriamente a palavra usada. Mas a explosiva sinceridade de Figueiredo desintoxicou o ambiente. Eu ri, ele riu também. Eu já tinha a informação que Tancredo mais queria. Talvez só reclamasse da forma como ela fora dita. Figueiredo ria:

— Não era isso que você queria saber?

— Não só pelo doutor Tancredo — desviei —, mas também pelo meio empresarial de São Paulo, porque há esses boatos.

E aproveitei para contar minha conversa com George Shultz, na véspera, e os elogios que ele fizera:

— Essa transição do Figueiredo — dissera Shultz — é uma transição exemplar. Nem mesmo a transição do Adolfo Suárez, na Espanha, que todo mundo louva, foi tão tranqüila.

Aquilo derreteu Figueiredo. Era o que eu precisava para tocar no assunto mais melindroso de minha missão: o envolvimento de seu filho no caso Capemi. Narrei-lhe a posição de Tancredo. O presidente ficou, de fato, sensibilizado. "O rapaz foi envolvido...", começou a dizer, e, em detalhes, passou a me contar o que acontecera. Eu só conhecia a história muito superficialmente, mas entendi, pela minha prática em negócios, que o filho do presidente poderia ter sido levado, e não provocado a situação.

Figueiredo se soltou. Eu peguei a ocasião:

— Presidente, o senhor não acha que está na hora de o doutor Tancredo se aproximar do senhor?

Foi aí que ele se abriu numa longa peroração. Explicou sua eqüidistância na campanha do PDS. "Eu perderia o meu papel de magistrado, no processo." Narrou as pressões de Maluf, especialmente contra Leitão de Abreu. "O Maluf já perdeu esta eleição." E situou-se sobre a candidatura Tancredo.

— Eu fui isento, o tempo todo. O Tancredo vai tomar posse tranqüilamente.

— O senhor acha que pode ser o momento para contatos?

— Não pode haver contatos, *deve* haver — respondeu o presidente.

Perguntei, finalmente, se poderia contar ao candidato a conversa que tínhamos tido. Tudo bem.

Fui direto ao aeroporto. Tancredo tinha me dado um telefone, (061) 242-2970, mas pediu-me que tomasse o cuidado de ligar de um orelhão. Foi o que fiz:

— Doutor Tancredo está? — perguntei.

— Não está, não — era ele próprio, disfarçando a voz. — Quem queria falar?

— É o Mario Garnero.

— Talvez o senhor o encontre em dois minutos, neste mesmo número.

Fiz o que me mandavam. Atendeu a mesma voz: era Tancredo e estava indócil. Contei-lhe as duas conversas, com Valter Pires e com Figueiredo. Ele perguntava, ansioso: "E que mais"? Eu contava. No fim, com aquela solenidade de político, ele me atribuiu "os mais relevantes serviços". A recompensa, eu teria quatro meses depois.

17

Um Bilhão para a Caixinha do PMDB

Voltei a estar com Tancredo umas duas vezes, até o fim de 1984. Da primeira, levei a Minas os dois chefões da Fiat italiana, Cesare Romiti e Vittorio Ghidella. Da segunda, fui combinar a minha adesão ao Clube do Bilhão — o esquema de financiamento da campanha dele no Colégio Eleitoral. Àquela altura, a eleição estava praticamente ganha. Mas Tancredo era conhecido por sua cautela. Seria bom ter um fundo disponível, para qualquer eventualidade.

Toda vez que você ouvir um político usar a expressão ''um esquema empresarial'', saiba que ele está dizendo: a caixinha da campanha. Eu estava no ''esquema empresarial de Tancredo''. Chegara a hora de comparecer. Ele me perguntou, com a suficiente elegância:

— Então, você pode contribuir, além do que já contribuiu?

Disse que sim e fiz a pergunta fundamental:

— A quem devo me dirigir?

— Fale com o Zé Hugo. É ele quem está encarregado.

O falecido José Hugo Castelo Branco, até agosto de 1988 ministro da Indústria e Comércio de José Sarney, tinha sido, sob Tancredo, presidente dos dois principais bancos oficiais do Estado de Minas: o Bemge e o Credireal. Era um velho amigo

do candidato. O homem que sempre cuidou do dinheiro de Tancredo. Era o que se dizia. Era o que Tancredo, objetivamente, me confirmava.

Uma campanha eleitoral custa dinheiro, e é hipocrisia fingir que não é assim no mundo todo. Quem tem dinheiro, contribui. Como empresário, sempre contribuí para aqueles que defendiam pontos de vista que convinham aos meus interesses. Em março de 1985, muita gente se comportou como se as águas do Brasilinvest fossem contaminadas. Se elas fossem, de fato, impróprias para o consumo, metade da população política do Brasil estaria morta.

Eu me ofereci para dar dinheiro à candidatura Tancredo Neves. Nos Estados Unidos, o dinheiro com que você contribui para um determinado partido político — e não para um candidato — você pode deduzir do imposto e é lançado na sua contabilidade. Na Europa, também. No Brasil, as doações são clandestinas. O mal não é você contribuir em favor de uma causa com a qual você se identifique. O mal é você ter de fazer as coisas por baixo do pano. Falta uma lei eleitoral de verdade, no Brasil. Com a lei, acaba boa parte das chances da corrupção eleitoral.

Conto essas coisas com uma intenção positiva: que as contribuições possam ser feitas com clareza. Se uma CPI me chamasse, estaria disposto a contar, em detalhes, o meu primeiro encontro com o José Hugo, no mezanino do Hotel Nacional, em Brasília. E, como, posteriormente, foram o Hélio Prates, presidente do Sulbrasileiro, e o José Antônio Carchedi, vice, entregar nossa parcela do Clube do Bilhão. Recolhida pelo diretor-financeiro do Grupo Internacional de Seguros, Celso da Rocha Miranda — credor, por vitória do Supremo Tribunal Federal, de US$ 500 milhões pela morte ilegal e desapropriação da Panair do Brasil (cito essa coincidência porque o desfecho do caso Panair é uma referência positiva para a luta que eu passaria a enfrentar, alguns meses depois).

José Hugo me mostrara a lista do *pool*: poucos foram os

escolhidos, para contribuições de um bilhão de cruzeiros — uns 250 mil dólares, na época. Foi o esquema adotado: poucos, mas bons. Paulo Maluf, o outro candidato, também tinha seu esquema de financiamento, sem contar com o influente telefone que o ministro Delfim Netto permanentemente acionava em seu favor. Ou que acionou, até que a derrota se confirmou e o fiel Delfim pulou do barco.

A entrega da encomenda era discreta. Digamos assim: não havia recibo. O esquema do bilhão tinha seu requinte. O dinheiro passava pela Distribuidora Mil, de Belo Horizonte, que não era uma lavanderia mas estava próxima disso. Quando se falou pela primeira vez em Clube do Bilhão, o próprio José Hugo reconheceu. Quem convive na confluência da área financeira com a área política, sabe que as coisas se dão assim. Pena que a Constituinte tenha desperdiçado a oportunidade de dar a necessária transparência a esse processo das contribuições eleitorais.

Nessa época, não dei a atenção devida a uma estranha sondagem feita através de um amigo meu:

— Por que é que você não procura o Dornelles?

Quis saber por quê. O intermediário afirmava que o sobrinho estava amealhando contribuições para a campanha do tio, junto ao empresariado, e que eu talvez me interessasse em cooperar. Não mordi a isca:

— Perguntei ao doutor Tancredo e ele me disse: ''Fale com o Zé Hugo''! — escapei. — Vou fazer como o doutor Tancredo me disse.

Talvez não devesse. Talvez o sobrinho fosse o administrador de uma caixinha paralela e tenha se magoado. Talvez tudo isso seja mera especulação.

Afilhado do governo militar, como me acusavam de ser, eu financiei a vitória do candidato da oposição no Colégio Eleitoral, assim como, anos antes, tinha salvado o PMDB de São Paulo de um vexamezinho financeiro. O partido tinha um *papagaio* num banco, para pagar as custas de uma convenção,

e Paulo Maluf espertamente ficou sabendo, comprou o crédito e botou o título no cartório. Ia sair nos jornais, no dia seguinte:

— "PMDB falido não paga dívida".

O então senador Orestes Quércia me ligou:

— Dá para você receber o secretário-geral do partido?

Sempre me dei muito bem com Quércia. Ele fez sua vida política em Campinas e, no que pude, eu o ajudei. É um homem de valor. Recebi o seu secretário-geral. Ele me explicou o problema.

— Não quero saber se foi Maluf, se foi Pedro ou João. Sendo um pedido do meu amigo Quércia, eu topo.

Outra vez, foi Roberto Gusmão, na época na presidência do Banco de Desenvolvimento de São Paulo, o Badesp, mas já muito próximo do centro de decisão política do governo Montoro. Gusmão tinha sido do Conselho do Brasilinvest, até se licenciar, para assumir o banco. Um filho dele, rapaz brilhante, trabalhou conosco.

Era janeiro de 1984. Gusmão me ligou:

— Mario, estamos começando aí essa campanha das diretas...

O governo precisava de recursos para o comício na Praça da Sé. Eu não era filiado ao PMDB, não votara no Montoro, não ia ao comício, nem acreditava nas diretas-já. Mas não podia negar um pedido de um amigo.

— Vai te procurar o Eugênio Montoro — avisou Gusmão.

De fato, procurou-me o filho do governador, e na época seu chefe de gabinete. Não saiu desapontado da conversa.

O próprio Montoro se socorreu comigo, no início de 1983, para ajudar a um amigo: o candidato derrotado ao governo de Pernambuco, pelo PMDB, Marcos Freire.

— Ele está numa situação delicadíssima — lamentou meu velho mestre da PUC. — Encheu-se de dívidas na campanha e não tem como pagar.

Uma parte, pelo menos, foi paga por mim. Por essas e por

outras é que achei que dispunha de algum crédito com o PMDB. Em minha modéstia, eu não era o inimigo político a abater, símbolo privilegiado da Velha República, agora confrontada pela Nova — a República de Tancredo Neves, da mudança e do PMDB. Quem quis, na época da minha execração pública, dar um conteúdo político a ela, enganou-se de endereço. Devo, aliás, a políticos do PMDB algumas vozes em minha defesa. Quércia foi um dos poucos que se comportaram como se espera de um amigo. E o corajoso e íntegro conterrâneo Chico Amaral. Além do Ricardo Fiúza, do Sebastião Nery e do Afif Domingos. E quem mais?

Políticos gozam, aparentemente, de péssima memória. Desconfio que, aí, a doença é suprapartidária. É como posso entender, por exemplo, a atitude do inefável ex-ministro Roberto Campos, que, na hora da sede, isto é, da sua eleição para o Senado por Mato Grosso, em 1982, veio pessoalmente colher uma contribuição nossa de US$ 100 mil e, posteriormente, teve a ousadia de me dar um telefonema desaforado a propósito de uma desavença de negócios que eu tive com o seu amigo íntimo Edevaldo Alves da Silva.

— Isso é assunto meu com ele — disse a meu ingrato apadrinhado, despachando-o.

Outro político de quem esperei, em vão, melhor memória foi o ex-ministro Marco Maciel, que veio aqui no meu escritório várias vezes amealhar donativos eleitorais e certa vez chegou até a me fazer um surpreendente pedido político: queria que eu convencesse o presidente Figueiredo a empreender uma visita a Pernambuco, às vésperas das eleições de 1982, nas quais ele, Maciel, concorria para o Senado e Roberto Magalhães para o governo. Eles é que eram do PDS, e a mim é que vinham pedir a mediação junto ao presidente de honra do partido. A pretexto de uma reunião da Confederação Nacional da Indústria no Recife, consegui de Figueiredo a providencial visita. Quando, depois, houve o episódio NEC, quem mais se alvoroçou na defesa de meus desafetos foram os rapazes do PFL — então presidido por Marco Maciel.

O tempo tratou de me ajudar, nesse aspecto. Nova ou Velha, a República continuou a mesma, dos privilégios, dos apadrinhamentos e da verdadeira bandalheira. Ninguém ousaria mais dizer que o culpado de tudo era o Mario Garnero.

Como disse, numa das últimas vezes em que estive com Tancredo Neves, levava comigo Cesare Romiti e Vittorio Ghidella, os dois principais executivos da Fiat, na Itália. Estivemos em Belo Horizonte, em novembro. A Fiat estreitara com o ex-governador de Minas uma sólida amizade e, agora, mais do que nunca, pretendia irrigá-la. Tanto que os dois se abalaram, desde Turim, para uma visita de cortesia e um convite especial:

— O senhor vai à Itália, depois da eleição. É, desde já, nosso convidado em Turim.

Tancredo declinou. Ir a Roma, ver o papa e só. No máximo, um encontro com o Gianni Agnelli, na capital italiana. Agradecia o convite de Turim. Ficava para outra vez. Talvez ele próprio já desconfiasse de que não haveria uma outra vez. Ao se despedirem, Romiti e Ghidella disseram que gostariam de manter os canais abertos:

— Façam os contatos através do Mario — reiterou Tancredo, apontando para mim. — Ele tem toda a minha confiança.

Tinha, pelo menos, a confiança do tio no que dizia respeito a arrumar recursos para a campanha. Do sobrinho, eu só tinha a desconfiança — e um escondido rancor, prestes a explodir contra mim.

PMDB esquece Sarney no hotel

José Sarney era uma ave tão exótica dentro da campanha Tancredo que, certo dia, em Belém, esqueceram-no no hotel, enquanto iam todos para o comício da Aliança Democrática. De certo modo, Sarney deve a mim o fato de ter chegado a tempo.

A campanha presidencial dos candidatos da oposição incendiava o país. Não havia comício em que não comparecessem

mais de 50 mil pessoas. Mesmo que fosse em Campina Grande, Paraíba. No Colégio Eleitoral, a margem sobre Maluf tendia a se ampliar. Na minha avaliação, Maluf perdeu a eleição de janeiro de 1985 em setembro de 1984, quando recorreu ao Tribunal Eleitoral, na questão da fidelidade partidária. Perdeu, não tinha mais a menor chance.

O comício de Belém aconteceu em 12 de outubro. O governador foi buscar os convidados no hotel. Embarcou Tancredo, Ulysses Guimarães e partiu uma caravana de carros atrás, com os deputados, os artistas, os curiosos. Sarney, quando percebeu, tinha sobrado. Felizmente, estava presente um ex-deputado federal, nosso homem em Brasília, Ronaldo Ferreira Dias. Ronaldo chamou um táxi e embarcou nele com o candidato a vice.

José Sarney tinha me ligado, umas semanas antes, de Brasília. Estava vindo a São Paulo, para um compromisso de campanha.

— Quer vir jantar aqui em casa? — convidei.

— Está ótimo — aceitou.

Foi. Com Fernando César Mesquita, então seu assessor de imprensa e depois recompensado com o cargo de governador de Fernando de Noronha. Estavam os dois no Maksoud Plaza. Meu motorista foi buscá-lo. Foi uma noitada de choramingos. Sarney sentia-se marginalizado pelo PMDB. Não tinha dinheiro para tocar sua parte na campanha. Dizia que seus contatos na área empresarial, até então limitados a mim e ao Matias Machline, do Grupo Sharp, precisavam ser ampliados.

Com muito jeito, ofereceu a mim a conta do próprio Fernando César Mesquita. Era um profissional caro, tinha sido retirado da assessoria do Aureliano Chaves. Por uma dessas incríveis coincidências da vida, foi a NEC quem pagou o salário do Fernando César, durante a campanha. A mesma NEC que, depois, como porta-voz da Presidência, ele ajudou a espezinhar, para espezinhar a mim.

Nessa ocasião, vitimado por amnésia, o porta-voz me mandou um recado de Sarney, presidente:

— Se você der mais entrevistas criticando a operação NEC e o doutor Roberto Marinho, nós vamos reabrir o caso das firmas fantasmas.

Devolvi a audácia:

— Para ameaçar, cresça e apareça.

Mas, naquela noite, os dois foram comer na minha casa. No jantar, Sarney mostrou-se disposto a reatar, por iniciativa própria, alguns contatos ''com o outro lado'' — isto é, com o governo Figueiredo. Narrei-lhe exaustivamente as conversas que tivera, nos últimos dias, com o presidente e com o ministro Pires. Desaconselhei:

— É hora de o próprio Tancredo se movimentar nessa área.

A rigor, já se movimentava. O candidato passou um dia inteiro sumido. Imaginem: o homem mais fotografado e entrevistado do país desaparecer por um dia. Era uma sexta-feira. Ele tinha ido ao Rio, clandestinamente, para a primeira conversa com o general Pires.

Mas Sarney reclamava da vida. Eu tentei consolá-lo: ajudaria no que fosse preciso. Foi bom lembrar essas coisas, em março do ano seguinte, quando ele aplaudiu o decreto de liquidação do meu banco, numa nota de apoio ao ministro da Fazenda que ele sequer escolhera. Desconfio que, no íntimo, o que Sarney pensava de mim não mudou. Invoco dois testemunhos respeitáveis, o do governador Quércia e do jornalista Walter Fontoura. Aos dois, Sarney disse que lamentou o que aconteceu comigo, no violento episódio Brasilinvest. E, mais do que lamentar, justificou-se de nada ter feito a meu favor quando um de seus ministros comandou contra mim uma das maiores rapinagens que um empresário já sofreu: o caso NEC.

A parada, aí, era grande demais até para um presidente da República.

18

Sulbrasileiro, o Começo do Fim

Março de 1984 a março de 1985. Precisaram de um ano, exato, para prepararem a minha crucificação. Releio uma notícia publicada pelo *Jornal do Brasil* de 31 de março de 1984. Nela, o diretor da área bancária do Banco Central, José Luís Silveira Miranda, ''confirma'' que foi procurado por mim, em Brasília, tendo ficado sabendo que ''o Brasilinvest está interessado em entrar no Sulbrasileiro'', um forte grupo financeiro de raízes gaúchas mas com agências — 385, dizia a notícia — espalhadas pelo Brasil inteiro. ''Não sei dizer se o Brasilinvest pretende assumir o controle'', esquivava-se Miranda, com razoável dose de cinismo.

Não era bem assim a história. Eu não procurava o governo. O governo é que me procurava. O governo e o Banco Central queriam que eu socorresse o Sulbrasileiro. E o Sulbrasileiro tinha seu fascínio: era, na época, a décima instituição financeira do país, tinha uma rede capilar de agências, 15 mil funcionários e US$ 350 milhões de ativos. Passei a achar que talvez valesse o risco de enterrar ali uns 20 ou 30 milhões de dólares.

Ninguém, do governo, jamais me ligou, em época alguma, para oferecer:

— Vai nessa, Mario, que é uma barbada.

Sempre me ligaram para pedir socorro. O que me ofereciam, porém, dessa vez, nem era a chance de um investimento arris-

cado. Era uma armadilha. Em menos de um ano, ela se fecharia sobre mim.

O culpado não é quem pede, é quem dá. Também esta responsabilidade, deixem que eu assumo sozinho. Não culpo o governo, culpo a mim, por ter sido flexível a certas injunções políticas. Se bem que, num sistema financeiro como o nosso, no qual, uma decisão do governo, mudando as regras do jogo, pode te quebrar ou pode te enriquecer, não há como não ser maleável. Eu nunca pedi um crédito sequer — nem ao meu próprio banco. Sempre pediam a mim — e eu nem sequer consegui negar.

Em 1983, não neguei um pedido do ministro da Fazenda, Ernane Galvêas, interessado em salvar da falência e da indisponibilidade o banqueiro Theóphilo de Azeredo Santos e, por tabela, o professor Edevaldo Alves da Silva, da FMU — e acabei me arrependendo amargamente. Do próprio Edevaldo, numa roda de colaboradores, ouvi parte dessa história. Amigos me contaram o resto. O Banco Comercial Aplik vivia dificuldades notórias. Mas tinha um santo forte: como era dirigido por Celso Barbieri, um antigo militante do CCC — Comando de Caça aos Comunistas — e, agora, financiador de uma organização anticomunista internacional, o banco era visto com bons olhos por setores do governo militar. O próprio Geisel decidiu socorrê-lo, dentro do esquema habitual.

O esquema era este: o Banco Central financiava a compra do banco em dificuldade por dez anos, com sete de carência, a juros de 6 por cento ao ano, mas sem correção monetária. O contemplado, no caso do Comercial Aplik, seria o Banco Agrícola de Minas Gerais, de acordo com recomendação do Banco Central.

O ministro Simonsen foi buscar com Geisel a autorização para fechar o negócio, mas, na hora do despacho, ninguém se lembrava do nome do tal banco mineiro. Impaciente, Geisel autorizou a operação "com o banco do dr. Theóphilo de Azeredo Santos". Ele mesmo escreveu, com sua caligrafia.

Theóphilo não era o dono do banco, apenas um dos diretores, mas gostou da idéia. Já que era assim, apresentou-se para assumir, de fato, o Comercial Aplik. Manobras, contra-manobras, ele ganhou a parada — com a ajuda de Hermann Wey, que seria mais tarde diretor do Banco Central. Tempos depois, Theóphilo associa-se ao grupo Brasilinterparte, do Zizinho Papa — na época, presidente da Federação do Comércio. Mas a sociedade entra em rota de colisão e assume a parte do Zizinho o advogado Edevaldo Alves da Silva, dono da rádio Capital e das Faculdades Metropolitanas Unidas. Nova confusão: aí é Edevaldo que vai aumentando sua participação acionária. Os dois sócios se desentendem e o banco entra em parafuso.

Nessas ocasiões pensavam em quem? É claro que em Mario Garnero.

— Me vê isso aí, por favor — pediu Galvêas.

Confesso que me interessava, na época, ter um banco comercial. O Brasilinvest, nascido como *banque d'affairs*, como chamam os franceses, já não cabia dentro do molde. O *merchant bank* funciona tradicionalmente como uma antena de boas oportunidades de investimento. Financia ou organiza o financiamento. Foi assim que o Brasilinvest nasceu, em 1975. Foi assim que cresceu, até 1983. Mas a diversificação dos nossos negócios nos cobrava mais recursos. Um banco comercial era o caminho natural.

Seria. Ter um banco comercial pequeno, no Brasil, já estava deixando de ser um bom negócio, e o caso do Brasilinterparte, então, era especial. O governo ia investir no dia seguinte. O SOS do ministro Galvêas me fez acertar com Edevaldo a compra da parte dele. Mais do que isso, tive de correr, com um cheque de Cr$ 1 bilhão na mão, que cobriu o buraco que havia no *overnight* e que, se não fosse coberto, estouraria o banco.

A negociação terminou às 4 da madrugada. Vim para casa, descansei um pouco, tomei um banho, me vesti e às 8 da manhã eu já estava entregando o cheque salvador. O banco custou-

me 10 milhões de dólares. Mas o Brasilinterparte não era o banco de que eu precisava. Tanto que, no início de 1985, passei-o adiante. Sua venda me facilitara o pagamento de CDBs que o Brasilinvest devia. Até hoje os banqueiros devem ter os olhos esbugalhados: o Brasilinvest foi a única instituição na história financeira do Brasil que, estando mal das pernas, optou por ir pagando seus credores e não ampliando sua dívida. Tendo em vista o desfecho do caso, acho que no Brasil a honestidade não combina com a atividade financeira.

O Sulbrasileiro podia ser o banco de que precisávamos. O Banco Central deu o sinal, e Porto Alegre entrou na rota de minhas viagens aéreas. Em abril de 1984, quando as negociações começaram para valer, o país assistia ao últimos comícios pelas diretas. Logo seria votada a emenda Dante de Oliveira. Dentro do PDS, a corrida sucessória se acelerava — num clima de inconfidências, punhaladas pelas costas, compra e venda de apoios. A economia patinhava e o governo Figueiredo sumira na fumaça da conspirata sucessória.

Eu era fiel a Figueiredo. Isso iria me custar muito caro.

— O Brasilinvest não podia ficar fora disso.

Quantas dezenas de vezes eu não ouvi, de alguma autoridade do governo Figueiredo, um pedido como esse? ''O Brasilinvest não pode deixar de dar seu apoio'': Sunaman, Instituto de Açúcar e do Álcool, Savena, Centralsul... E um enorme etcetera. Houve, por exemplo, o famoso calote que o governo deu na rede bancária, quando o IAPAS quase faliu. Chamou todos os bancos, para uma caixinha de emergência para a Previdência. Tudo discriminadinho: você dá 200, você dá 60... Na hora de receber, os bancos ouviram:

— Está certo, você tem 100 para receber. E vai receber. Só que em cinco anos e sem correção monetária.

Os créditos que o sistema financeiro tinha, e ainda tem, com o governo configuravam gigantescos *icebergs*, capazes de pôr a pique qualquer banco, no Brasil. Eu diria que só o Bradesco teria condições de se dizer imune aos abalos, mas mesmo assim é

uma afirmativa arriscada, pois o Bradesco deve ter hoje uma inadimplência média de 40 por cento, na sua carteira — isto é, arrisca-se a não receber mais do que 60 por cento do dinheiro que tem emprestado. Uma história que contarei mais à frente deixa a suspeita de que nem o Bradesco é capaz de enfrentar grande solavancos.

O Sulbrasileiro não resistiria. Como um náufrago musculoso, arrastou para o fundo quem acudiu para salvá-lo. O Brasilinvest bebeu muita água salgada. Ainda assim, tinha chances de se salvar. Veio o governo para afogá-lo de vez.

Homem do Ano em Nova York

De abril de 1984, quando comecei a conversar com o Sulbrasileiro, a junho, quando fechei negócio, não deixei de ir a Porto Alegre uma única semana, que me lembre. Todas menos uma: a que ia de 13 de maio, domingo, a 19, sábado seguinte. O desvio de rota, por si só, já se justificava: eu ia a Nova York. O motivo, mais ainda: receberia o mais cobiçado prêmio a que um brasileiro pode ambicionar, nos Estados Unidos. A Brazilian-American Chamber of Commerce me elegeu Homem do Ano de 1984. John Opel, *chairman* da IBM, foi meu parceiro de prêmio.

Todos os anos, desde 1970, a Câmara de Comércio repartia a premiação entre dois homenageados, um do Brasil, outro dos Estados Unidos. Tive boa companhia, numa lista com os ex-ministros Galvêas, Delfim, Gíbson Barboza, Reis Velloso e Hélio Beltrão, e os empresários Roberto Marinho, Caio Alcântara Machado, Azevedo Antunes, Jorge Atalla. Os norte-americanos compareciam com personalidades como os dois Rockefeller, Nelson e David, Henry Ford II e o secretário George Shultz, contemplado no ano anterior.

Mil pessoas, no tradicional jantar *black-tie* no Grand Ballroom do Plaza, na mais exclusiva esquina do Central Park, assistiram uma homenagem que até um cronista de bílis azeda, convidado

para a ocasião, cobriu com surpreendente magnanimidade. ''Garnero e Opel'', escreveu Paulo Francis, correspondente da *Folha* em Nova York, ''são empresários nessa linha de que é melhor negociar do que guerrear. Ambos são representantes legítimos do que há de mais produtivo na classe empresarial''.

Fiz, de fato, um discurso de paz num clima de guerra. Admiti que as relações entre o Brasil e os Estados Unidos viviam ''momentos delicados'' e que, por isso mesmo, exigiam, a partir dali, ''decisões novas e corajosas''. O próprio jantar funcionou como uma relaxante *détente* nas escaramuças da dívida, que se aguçaram nos últimos meses, não faltando nem mesmo o conveniente simbolismo de que a última vez em que o salão do Plaza reunira tantos brasileiros e americanos fora para a assinatura da renegociação da dívida brasileira.

Meu amigo William Simon estava escalado como orador da noite. De manhã, o ex-secretário do Tesouro foi convocado pela Casa Branca para, em nome do Comitê Olímpico dos Estados Unidos, seguir para Lausanne, na Suíça, onde o aguardava uma espinhosa missão internacional: a de convencer o Comitê Olímpico da União Soviética a não boicotar os jogos de Los Angeles, que começariam em julho. Achei que a ausência de Bill estava plenamente justificada. De qualquer modo, sua mulher, Carol, fez questão de deixar os sete filhos em casa — eles são católicos — e cumprir, segundo ela, ''a alegre tarefa'' de ler o discurso que Bill tinha feito em minha homenagem.

Mas não são só discursos que constróem o entendimento entre as pessoas e as nações. Aproveitei a viagem, e a proximidade com os principais centros de decisão econômica-financeira dos Estados Unidos, para organizar um almoço, dois dias antes da cerimônia, na Manufacturers Hanover, que se notabilizava por ser, entre os credores do Brasil, o mais renitente. Estavam lá, no almoço, o presidente do banco, John McGillicuddy, e mais cinco vices. Na comitiva nossa, o embaixador Sérgio Correia da Costa e empresários do nível de um Rudy Bonfiglioli, um Horácio Coimbra, um Aloísio Faria, um Luiz

Eduardo Campello. Ah, sim, estavam conosco dois senadores da República: Albano Franco e José Sarney.

Albano Franco, presidente da Confederação Nacional da Indústria, ia ler, no jantar do Plaza, uma mensagem especial do presidente Figueiredo, saudando a John Opel e a mim pela premiação. José Sarney, presidente do PDS, passou uma semana em Nova York com aquela sua expressão de quem está tomando parte num acontecimento realmente importante. Sarney seria presidente da República por obra do partido rival ao seu. E o Homem do Ano 1984, saudado por todos como o embaixador itinerante da concórdia e dos bons negócios, estaria convertido em inimigo público número 1 do país.

Imaginem a surpresa dos executivos norte-americanos que estiveram comigo no Plaza, em maio de 1984, ao ouvirem, menos de um ano depois, em março de 1985, que eu não era nada daquilo que diziam de mim.

Icebergs pela proa

O banco para o qual eu finalmente entrei de sócio, no dia 13 de junho de 1984, no dia 30 já não tinha como fechar seu balanço do semestre. Em menos de três semanas, eu já podia avaliar o buraco em que me metera. Meus amigos do Banco Central, que durante a negociação insistiam dizendo "Vai nessa, Mario", agora só sabiam dizer "Isso não dá, Mario". Meus amigos.

O que não dava era o seguinte: O Sulbrasileiro era credor do governo. Tinha uma parte desses *icebergs* financeiros tipo Centralsul e Sunaman que vagavam pelas águas do sistema bancário nacional, arriscando-se a trombar, de frente, com algum incauto. O governo, naturalmente, não queria pagar; dizia que não tinha como. E forçava para que o Sulbrasileiro lançasse essas dívidas como créditos em liquidação — isto é, dinheiro do qual jamais se veria a cor. Para conferir alguma graça a um balanço razoavelmente pálido, o Sulbrasileiro queria considerar essas dívidas

do governo como créditos a haver — dinheiro com alguma chance de aparecer. Seria o normal. No Brasil, nada é normal.

O Banco Central fincou pé. O Sulbrasileiro foi o único banco a não cumprir o prazo legal para divulgação de seu balanço semestral. Quando finalmente o publicou, a clientela, os acionistas, os analistas financeiros e a concorrência puderam ler, nos números, com clareza, uma espécie de confissão pública de dificuldades. A atividade bancária se resume numa palavra: crédito. O Sulbrasileiro começava a perder o seu.

Por US$ 33 milhões, eu ficava sócio de um problema, não de uma solução. Mesmo antes, durante as negociações, eu tinha tido dezenas de pretextos para desistir. Alguma coisa de diabólico me arrastou para o inferno — além, é claro, da minha ingênua suposição de que o governo estaria torcendo por mim.

Eu tinha planos para o Sulbrasileiro. No diagnóstico que meus técnicos do Brasilinvest fizeram, o banco precisava se oxigenar com noções de eficiência e profissionalismo. Resultado da fusão, em 1958, de três bancos tradicionais gaúchos, o Província do Rio Grande do Sul, o Nacional do Comércio e o Industrial e Comercial do Sul, ele crescera, mas não se renovara. Num quadro altamente competitivo, não conseguia se livrar dos vícios de origem: a vocação regional, o peso da tradição, o cheiro de mofo.

Se custei a acertar minha participação, foi porque me vi, de repente, no centro de uma incrível ciumeira entre sócios gaúchos, cada grupo querendo manter a hegemonia, sem perder sua identidade. Houve idas e vindas, voltas e reviravoltas, antes que chegássemos ao protocolo final, pelo qual nasceu o sétimo maior conglomerado financeiro do país. Na fórmula definitiva, o Brasilinvest comprou metade das ações da empresa holding, que se chamava Cia. Província de Participações, era dirigida por José Antônio Carchedi e, por sua vez, tinha 40 por cento do Sul Brasileiro Participações — controlador do Sulbrasileiro. Dentro do banco, o sócio majoritário era o cambaleante Montepio da Família Militar, representado, na presi-

dência, pelo coronel Hélio Prates da Silveira. À última hora, entrou também na sociedade o Habitasul, dirigido pelo Péricles de Freitas Druck, com suas 48 agências e seus próprios embaraços financeiros, como viríamos a saber logo. O Sistema Financeiro Sulbrasileiro triplicou seu capital: de Cr$ 14,7 bilhões para Cr$ 43 bilhões. Números de encher os olhos; a realidade é que não era tão fascinante assim.

A realidade que encontrei foi uma guerra de vaidades. O Habitasul não queria abrir mão de uma única agência, mesmo que ela estivesse situada ao lado de uma agência do Sulbrasileiro, que tampouco admitia pensar na idéia. E lá se iam meus planos de racionalização administrativa e gerenciamento moderno. Os jornais do Sul saudaram a fusão, na época, como símbolo do vigor empresarial gaúcho. O que se via, nos bastidores, era cada um querendo salvar a própria pele.

Viemos a saber que o Habitasul, que era forte na área do crédito imobiliário, tinha um rombo na sua mesa de *open*, e que só o salvou um empréstimo subvencionado pelo Sulbrasileiro, isto é, a juros subsidiados, de 120 milhões de cruzeiros — o que dava, na época, a ninharia de US$ 20 milhões. O Habitasul ficou com o dinheiro, que, naturalmente, jamais foi devolvido. O Sulbrasileiro, com o rombo. Quando a situação começou a ficar de fato insustentável, no final de 1984, início de 1985, o diretor da área bancária do Banco Central, José Luís Silveira Miranda, ditou para o Péricles Druck os termos pelos quais o Habitasul saía pela porta dos fundos de sua associação com o Sulbrasileiro.

Foi inútil: ao cair, o Sulbrasileiro arrastou com ele o Habitasul.

Com o mesmo Miranda e com Iran Siqueira Lima, diretor de fiscalização do BC, tentávamos, na mesma época, encontrar uma solução conjunta, que salvasse a todos os sócios do Sulbrasileiro, e não apenas um. Mas, em particular, nos seus encontros com Druck, Miranda agia na outra direção:

— Não aceite esse acordo porque você está se aproximando do alvo — alertou o diretor do Banco Central. — O alvo são o Mario e o Carchedi.

Um diretor do Habitasul, Ivo Fernandes, ouviu esse diálogo e contou ao Carchedi. Essas reuniões se davam na época do Natal de 1984. O sr. Miranda tinha bem definidos seus planos de me servir na ceia. Com certeza, compartilhava-o com Francisco Dornelles, o sobrinho do tio — salientíssimo, às vésperas da eleição de Tancredo Neves no Colégio Eleitoral.

Miranda seria o presidente do Banco Central por escolha do ministro Dornelles. Seria, mas não foi. O PMDB não deixou. Dornelles engoliu esse sapo, mas teve em quem se vingar de sua frustraçãozinha.

Que o destino do Sulbrasileiro estava selado, na passagem do ano, não havia dúvida. Ivo Fernandes, do Habitasul, não foi o único a ouvir inconfidências do Miranda. Ele as alardeava, publicamente, sobretudo quando fortalecia sua ousadia com providenciais doses de *scotch*. No recém-inaugurado Florentino, em Brasília, e num jantar em São Paulo, ele não fazia segredo:

— Vou tirar o senhor Carchedi do mercado. Vou inabilitar o Hélio Prates... porque eu sou o Banco Central. Eu sou o granol. Na minha porta, os banqueiros fazem fila e esperam. Faço um processo, tiro os dois do mercado.

Inebriados com o poder imperial que se concedeu a três ou quatro burocratazinhos de segundo escalão, eles se sentiam os homens mais poderosos da nação e determinaram o destino de um negócio de 107 mil acionistas. Bastava uma antipatia pessoal, para quebrar um banco. Ou uma simpatia, para salvá-lo. Tudo de acordo com as emanações eventuais do uísque.

O sr. Miranda empenhou seu futuro na quebra do Sulbrasileiro. Ressalvando seu amigo Péricles Druck, ele mirava o alvo que convinha, na arquitetura premeditada de sua jogada política. Acertaria uma instituição com cheiro de quartel, onde mandavam os senhores do Montepio da Família Militar. Acertaria nos amigos gaúchos do professor Leitão de Abreu. Acertaria em mim, amigo de Figueiredo — a quem podiam transformar, com razoável facilidade, no emblema do empresário do velho regime. Miranda tinha um cartão de apresenta-

ção para penetrar na festa da Nova República, de braço dado com seu amigo Dornelles. Perdeu a parada uma vez, em março de 1985, porque o PMDB desconfiou. Perderia outra vez, quando Fernando Milliet saiu do Banco Central e ele, mais uma vez, pressurosamente se apresentou com mala e cuia. Aí, foi o próprio Sarney quem não quis. Passa para a posteridade como o quase-duas-vezes-presidente do Banco Central.

No meu caso pessoal, faltou ao senhor Miranda coragem para me desafiar pessoalmente. Também já seria demais cobrar coragem dele.

Tentativa de resgate

Ao governo Figueiredo, no seu conjunto, convinha salvar o Sulbrasileiro. Para que, àquela altura, sujar as mãos de sangue? O ministro Leitão de Abreu, da Casa Civil, tomou as dores de seus conterrâneos gaúchos e até o fim tentou descobrir a brecha. Mas já havia quem, no Banco Central, funcionasse como agente duplo: velho servidor do antigo regime, alvoroçava-se com a perspectiva de servir ao novo. Melhor apressar o desfecho, pensava o agente duplo.

O agente duplo chegou a anunciar, pelos jornais, que o Sulbrasileiro estava no fim — vinte dias antes que o banco, de fato, quebrasse. Se a principal autoridade bancária do governo dos Estados Unidos vier a público alardear que, digamos, o Citibank está pelas tabelas, é bastante provável que, em um mês, o Citibank quebre.

O sr. José Luís Silveira Miranda, diretor da área bancária do Banco Central, anunciou a morte do Sulbrasileiro com quase um mês de antecedência. Uma história que me foi contada pelo ministro Mário Andreazza revela que, além de alardear em público, Miranda também agiu particularmente para que a morte de fato acontecesse.

Todo banco tem uma espécie de reserva própria junto ao Tesouro, para as emergências. É o que se chama de compulsó-

rio. O limite do Banco Sulbrasileiro era de Cr$ 180 bilhões, em janeiro de 1985. Esse limite estava estourado.

Miranda tinha ameaçado:

— Se os senhores passarem um centavo do compulsório, o governo decreta intervenção.

Como o ministro Leitão de Abreu abraçara a causa, convenceu o presidente Figueiredo a ampliar a faixa de redesconto do Sulbrasileiro. É bom explicar: não era um desfalque no Tesouro. Era dinheiro do próprio banco. Figueiredo acionou o ministro do Planejamento, Delfim Netto, que, por sua vez, acionou o presidente do Banco Central, Affonso Celso Pastore. Pastore chama Miranda e comunica:

— Recebi uma instrução do ministro Leitão e do Delfim...

Comentou. A idéia era aumentar o limite do compulsório, de Cr$ 180 bilhões para Cr$ 220 bi. Era o que normalmente acontecia com instituições em dificuldade, mas com chances de sobreviver. Miranda bateu pé:

— Esse negócio eu não faço. Não assino o cheque.

Naquela mesma tarde deve ter ido correndo contar para o novo chefe em perspectiva, Francisco Dornelles. Na manhã seguinte, 7 de fevereiro, uma quinta-feira, reunião no Planalto. Estão lá os ministros Delfim, Galvêas, Leitão, Andreazza e Pastore. Ou se arruma o dinheiro para o Sulbrasileiro ou há a intervenção. Pastore dá um panorama e a mesa se manifesta: Delfim acha possível a solução, Leitão também, que convoca a opinião de Figueiredo:

— O presidente acha que é um problema emergencial, a economia brasileira está com esses problemas aí...

Está resolvido: todos votam pela melhor solução.

— E aí, quem assina o cheque? — pergunta o presidente do Banco Central.

— Como assim, cheque? — assusta-se Leitão.

— O Banco Central tem de autorizar a transferência de fundos — explica Pastore —, e o Miranda diz que não assina o cheque.

Perplexidade geral. Aí, foi aquela história:

— Delfim, você assina?

— Não, sou ministro, não posso.

— O senhor, doutor Leitão?

— Sou ministro.

Ninguém quis assinar. Um punhado de autoridades da República eram incapazes de fazer o que consideravam o mais justo a ser feito, por causa da inflexibilidade de um funcionário de escalão inferior. Acabaram saindo da reunião com um papel no qual estava escrito aquilo que o funcionário do escalão inferior decidira: a intervenção no Sulbrasileiro.

Eu me encontrei, naquela tarde, no escritório da Varig, no aeroporto de São Paulo, com Hélio Smidt, presidente da companhia e membro do Conselho do Brasilinvest, Wolfgang Sauer, presidente da Volks e também do Conselho do Brasilinvest, para avaliarmos os problemas que a intervenção no Sulbrasileiro iria criar para nós. Apareceu, também, de surpresa, o então vice-presidente do Bradesco, Antônio Carlos de Almeida Braga. Estava lívido, o Braguinha:

— Se o governo não acordar, nem o Bradesco agüenta essa corrida — inquietava-se ele. — Vamos acabar todos estatizados.

O Sulbrasileiro transformou-se, por mágica, em Banco Meridional. A intervenção se deu na quinta-feira, 7. No sábado, a revista *Veja* flagrou uma montanha de dinheiro — a foto mostra, de fato, uma montanha — sendo desembarcada de um Boeing da Varig para alimentar os guichês de todos os outros bancos gaúchos, assustados com o rombo. Os direitos de 107 mil acionistas do Sulbrasileiro viraram pó. O Meridional se sentiu dispensado de pagar a eles o que devia. Mas se sentiu credenciado a assumir o patrimônio do sétimo maior conglomerado financeiro do país: as agências, os ativos, até a torre de dezoito andares, aqui na Avenida Faria Lima, em São Paulo, que o Brasilinvest empenhou no seu compromisso com o Sulbrasileiro. Para nós, o pó; para eles, o ouro.

Trata-se de um expediente curioso: o Meridional se diz apto a receber os créditos antigos, mas não quer saldar os débitos.

O governo, generosamente, cedeu sua parte: desde 1985, o Meridional está dispensado de pagar sua reserva monetária. Dias atrás, li um edital anunciando lucros de Cz$ 1,1 bilhão. Assim, qualquer um fabrica um lucro contábil.

O governo pode abrir mão do que o Meridional lhe deve. Mas eu quero a minha parte em dinheiro. Por uns US$ 35 milhões, estamos conversados. A ação foi ajuizada por meu advogado, Bento Ribeiro, na 6ª Vara da Justiça Federal. Os acionistas da Panair esperaram vinte anos para receber o que a União lhes tomara. Mas receberam — com juros e correção monetária. Talvez fosse mais econômico, para o governo, me pagar logo o que deve.

O enigma Delfim Netto

Da liquidação extrajudicial do Sulbrasileiro, fui dos primeiros a saber — um consolo meio besta, mas um consolo, tendo em vista que, quando chegou a vez do Brasilinvest, fui o último. Na manhã de 7 de fevereiro de 1985, eu tinha audiência marcada com o presidente Figueiredo. Foi ele quem me informou:

— Acabei de assinar a intervenção lá no Sulbrasileiro...

Não me surpreendi. O próprio Figueiredo quis me animar:

— Estou até contente porque o Delfim me disse que vocês, do Brasilinvest, estão fora do caldeirão, que vocês já estabeleceram um roteiro e que tudo caminha para uma solução.

— Pois é, presidente, acho que realmente não vamos ser afetados — disse eu.

— Ótimo, fico contente — insistiu Figueiredo.

Não fui pedir ao presidente da República, nem ele teria nada a me oferecer naquela ocasião, acredito. Fui, para variar, conversar sobre política. Com Delfim Netto, sim, a cujo gabinete me dirigi depois, eu pretendia falar das agruras que me assoberbavam — e da luz que eu começava a vislumbrar, no fundo do túnel.

O ministro do Planejamento puxou o assunto:

— Nós estamos acompanhando, aqui, o seu problema. Estamos estudando um eventual empréstimo de liquidez.

Eu não queria um favor, queria apenas que o governo honrasse os compromissos que tinha conosco. Segundo nosso esquema de emergência, faríamos, de imediato, um aumento de capital de US$ 50 milhões, para reforçar o caixa do banco de investimento — e o governo tinha sido devidamente informado, num longo telex, de nosso minucioso plano de ação.

— Olha, ministro — atalhei —, o que eventualmente podemos vir a precisar é do desconto de parte desses títulos que o governo nos deve, como contra-garantia. São uns US$ 2 milhões. Isso nos resolve tranqüilamente.

A cesta básica do calote que o governo nos vinha dando era farta e diversificada: Sunaman, Badep, Cosipa, IAA e uma enorme quantidade de papéis da União. Tudo em torno de Cr$ 2 bilhões da época. Isto é, US$ 20 milhões. Tudo o que precisávamos eram US$ 2 milhões e que o governo pagasse o que devia a quem jamais lhe deveu nada. A simplicidade dessa operação econômica entrava em conflito, porém, com a lógica sinuosa que presidia os negócios do Estado.

Segundo essa lógica, não convém ao governo pagar o que deve a quem tem condições de sobreviver com as próprias pernas. Mas tudo bem em despejar dinheiro do contribuinte na horta de quem jamais terá condições de pagar o empréstimo. Soube, mais tarde, que, no mesmo dia da intervenção no Sulbrasileiro, o Banco Central abriu seus cofres para o Maisonnave, na forma de avanços de caixa, cerca de US$ 50 milhões — o Maisonnave que já estava por um fio e que caucionou o empréstimo com nada mais, nada menos do que letras de câmbio do Habitasul. O Habitasul, já sob intervenção do BC, era sócio do Sulbrasileiro, como nós. Naquele momento, letras de câmbio do Habitasul tinham o mesmo valor de uma pedra de gelo.

A imprensa também flagrou, dois ou três dias após a quebra do Sulbrasileiro, um cargueiro da Varig depositando uma montanha de dinheiro, no aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre. O dinheiro ia impedir que, no rastro do Sulbrasileiro, todo o sistema bancário do Sul caísse como dominó. Mais uma

vez, o próprio governo podia ver como as dificuldades não eram de um ou de outro banco — eram de todos. Mais uma vez, ao tomar uma medida que pretendia ser exemplar, o governo acabava, isso sim, metendo a mão no dinheiro do contribuinte.

O ex-ministro Delfim sabia, na ocasião, que o Brasilinvest poderia ter um final feliz ou pelo menos me fazia acreditar que acreditava nisso. Tinha conhecimento de que o BCCI é um dos grandes conglomerados financeiros do mundo e que o grupo Ferruzzi não é propriamente uma empresa-fantasma, como alegaria, depois, um zeloso promotor de Justiça, ao fuçar a minha contabilidade. Tanto com o BCCI quanto com os Ferruzzi, a Brasilinvest estaria em mãos confiáveis — e Delfim certamente não desconhecia esse fato. O mercado tradicionalmente deu soluções a casos parecidos com o meu: basta lembrar o Sogeral e o Banco Cidade, que recorreram a instituições estrangeiras e estão aí, firmes e fortes. Delfim sabia disso.

Ele era homem bastante influente e, mesmo fora do governo, ainda é. Dispunha de instrumentos para, querendo, evitar que os problemas do Brasilinvest evoluíssem até o derramamento de sangue. Mas jamais cobrei ou cobrarei dele esse gesto, como se fosse dever de um funcionário governamental socorrer a um amigo porque, no passado, esse amigo socorrera o funcionário governamental. Do mesmo modo, prefiro oferecer ao ex-ministro do Planejamento o benefício da dúvida a respeito das insinuações e dos rumores de que foi ele quem, em silêncio, me armou a arapuca.

Quero acreditar que ele tem por mim gratidão, não rancor, pois, no início de 1981, consegui evitar que viesse à tona, perigosamente, a ligação de seu cunhado, Mário Nicoli — irmão de dona Mercedes, mulher de Delfim — com o caixa 2 da corretora Tieppo, de São Paulo. Só uns poucos ficaram sabendo, na época. Já que são fatos passados, não há problema em revelá-los aqui. Outras pessoas, de resto, sabem. Basta perguntar, por exemplo, para José Paulo de Souza, liquidante da Tieppo — e também liquidante do Brasilinvest.

Nicoli negociava placas de automóveis com o Detran de São Paulo. Embora fosse um industrial com uma privilegiada reserva oficial de mercado, pois todas as placas saíam de seu quintal, no que Nicoli esmerava-se, de fato, era como investidor financeiro — vocação da família. O Detran lhe pagava a encomenda com antecipação: sessenta dias antes da entrega da mercadoria. Com os fornecedores, ele negociava um prazo normal para o pagamento. Entre o dia em que botava a mão no dinheiro e aquele em que ia gastar parte dele no pagamento dos fornecedores, sobrava um bom espaço para movimentar a bolada. Acabou entrando na famosa Operação Samanta, do corretor José Mário Tieppo. Em dezembro de 1980, a corretora é estourada. A 19 de janeiro de 1981, o DOPS anuncia a descoberta do caixa 2.

Sabendo do problema pelo próprio Tieppo, Nicoli fica numa situação difícil. Não pode perder o dinheiro aplicado. Não teria como financiar o prejuízo. Entra em cena o salvador: Antônio Luís Lang, dono do Financeira Savena. Uma operosa manobra triangular equaciona o drama político-familiar da República: Lang compra um terreno de 4000 m^2, na praia de Pernambuco, no Guarujá, e a casa de Tieppo, que, com o dinheiro, paga a Nicoli, que pode, assim, acertar suas contas com o Detran. Tudo em casa, silenciosamente.

Nada tive a ver com essa engenhosa articulação, mas tive com a outra, desencadeada alguns meses depois, quando se tratou de salvar o salvador. Ou seja, o próprio Lang. Delfim Netto me ligou, como sempre às 7 da manhã, mas naquele dia parecia especialmente aflito: o Banco Savena estava numa situação melindrosa e ele me pedia para interferir, de forma a negociar o controle do banco com Jonas Gordon, que tinha sido o dono e que tentava embargar a operação. Antônio Luís Lang tinha entrado em parafuso financeiro e Delfim Netto, por dever de reconhecimento, esperava que nada de mau acontecesse com ele.

O próprio Lang, porém, complicava a negociação. Na hora de fechar negócio, quis desistir. Foi um penoso exercício, o de convencê-lo a sair do buraco. A solução encontrada foi a de ven-

der todas as agências do Savena para o Bradesco, com o compromisso de que Lang saldasse suas dívidas. Inclusive a que ele tinha conosco, um crédito monumental de US$ 8,5 milhões concedidos ao Savena, contra uma nota promissória, não por mim, mas pelo diretor Álvaro Aguiar, de quem o Banco Central diz, hoje, ser um admirável administrador financeiro, exatamente o que eu não sou — tanto que ele, Álvaro Aguiar, e não eu, é quem esteve para receber um Brasilinvest revigorado e superávitário, se a Justiça não tivesse impedido a tempo.

Minha cooperação no episódio Savena resultou num futuro que ainda repousa melancolicamente no rol dos créditos incobráveis da massa do Brasilinvest. Com o dinheiro da venda dos pontos, Lang pode ter pago a todo mundo — mas não pagou a mim. Tive de me contentar com a gratidão da família Delfim Netto.

Como não me consta que eu tenha feito algo, depois, para arranhar esse reconhecimento, sinto-me desconfortável ao ouvir histórias que tentam fazer de Delfim meu verdadeiro algoz. Uma delas me foi contada pelo meu ex-cunhado Olavo Monteiro de Carvalho, que é, por sua vez, genro de Aloísio Salles, ex-chefe de gabinete e amigo muito chegado do ex-ministro Francisco Dornelles. Olavinho me aconselhou a tirar Dornelles da minha alça de mira, assim como a José Luís Silveira Miranda, o diretor da área bancária do Banco Central — os dois de quem sempre desconfiei mais.

— A conspiração toda se armou porque Delfim estava no golpe, contra Tancredo, e, acertando o Brasilinvest, ele atingia também Mauro Salles e Ronaldo Simões.

Mauro Salles e Ronaldo Simões do Valle eram, ambos, do Conselho de Administração do Brasilinvest. Mauro chefiava a campanha presidencial de Tancredo. Ronaldo era genro de Tancredo. Talvez fosse o caso de se dizer que Delfim estaria gastando muita pólvora para pouca caça, mas, por um instante, pode-se ficar tentando a pensar que, se Delfim estava, de fato, no golpe, tudo seria motivo para botar lenha na confusão, inclusive incriminar num escândalo financeiro duas figuras próximas ao candidato da oposição.

Passou-me, então, pela cabeça, um dos meus encontros com o ministro do Exército, Valter Pires — aquele no qual, após ser chamado por Delfim ao telefone, Pires me disse que "algumas pessoas do Planalto" estavam preocupadas com uma eleição "com um só candidato". Delfim insinuava que Maluf estava perdido e que Tancredo corria sozinho. De certo modo, ele chamava o Pires.

Delfim Netto sempre foi um amigo suficientemente caloroso para que eu não o meta, hoje, na vala comum das conjeturas, mesmo porque, de concreto, quando quis dirigir algumas palavras a mim, após o desastre do Brasilinvest, foi para dizer que se desdobrou para encontrar uma solução favorável. Disse isso ao ex-ministro Murilo Macedo, que me passou o recado. Voltou a dizer, semanas atrás, ao Vicente Bonnard, da Câmara de Comércio Brasil-Estados Unidos, que também me informou. Delfim disse a Bonnard que fizeram comigo uma injustiça monstruosa.

A dúvida, quando surge, vem por vias transversas, o que me tira qualquer direito a uma convicção negativa a respeito de Delfim Netto. O ex-ministro João Sayad, do Planejamento, diz ter ouvido do seu antecessor, numa reunião em que estava presente também aquele que viria a ser o ministro da Fazenda, Francisco Dornelles, a seguinte frase:

— Graças a Deus estou terminando meu mandato — suspirou Delfim. — Vocês vão ter um enorme problema para resolver, que é o problema do Brasilinvest, onde o Mario deu empréstimos até para o seu garçom.

Era um daqueles encontros cerimoniosos entre a velha e a nova equipe de governo. Como não participei, escuto, apenas, e narro o que me foi contado, ainda que outra conversa, que tampouco assisti pessoalmente, acrescente detalhes à mesma versão. Foi o ex-diretor do Banco Central, José Luís Silveira Miranda, quem insistiu na culpa de Delfim Netto, numa conversa — mais uma vez — com meu cunhado Olavo Monteiro de Carvalho:

— Delfim entornou o caldo dessa maneira — explicou Miranda — porque, apresentando um bode expiatório para todos os problemas financeiros do País, ele se livrava dos casos Coroa-Brastel, Delfim etc.

Segundo essa versão, a difamação que a revista *Veja* publicou, fingindo-se de reportagem, após a liquidação do Brasilinvest, sob o título *A Estrela Desce*, foi escrita a seis mãos por Elio Gaspari, Antônio Machado e Gustavo Silveira. Gaspari e Machado faziam parte da equipe permanente da redação: o primeiro, como diretor-adjunto, o segundo, como editor de Economia. O terceiro, Silveira, veio colaborar especialmente: era assessor de imprensa de Delfim. O Hélio Smidt ainda tentou mudar a rota da matéria, mas depois me disse por telefone que as pressões eram superiores e que só pudera amenizar o texto.

Naturalmente, Delfim poderia ter agido a seu modo — ou seja, na sombra — usando, como fachada, a solicitude de Dornelles, um fiel subalterno, de quem o próprio Delfim, não fazia muito, salvara o emprego. Quando Paulo Maluf, em desespero, passou a cobrar de Figueiredo, no segundo semestre de 1984, a demissão de todos os que, dentro do governo, torciam pela oposição, um dos alvos foi o sobrinho do tio — que servia na Secretaria da Receita Federal.

Foi o ministro do Planejamento e não o da Fazenda — a quem a Receita se subordina — quem aproveitou para defender Dornelles. Delfim Netto, que apoiara Andreazza, passara para Maluf, e apostara no golpe, conseguia a tempo um salvo-conduto junto a Tancredo Neves, ao defender o sobrinho.

Essa seria uma interpretação sinuosa das coisas. Prefiro acreditar que, assim como Delfim se apressou para livrar o amigo Dornelles de uma intriga, ele fincou pé, até o fim, para que não cometessem uma injustiça comigo.

19

Japoneses — e a Globo — Atrás de Mim

Toda vez que o governo lhe oferecer um ótimo negócio, desconfie. Além de desconfiar, arranje um jeito de sair correndo.

Se eu tivesse de escolher um único conselho a dar a meus colegas empresários, seria esse aí. Digo com conhecimento de causa. Pois os *ótimos* negócios ficam — em geral, queimando sua mão e seu dinheiro — e os governos passam. As firmes intenções de um governo costumam ter, como dizia Shakespeare, a glória incerta de um dia de abril.

Tive mais de um abril incerto — para dizer o mínimo. O primeiro começa a se desenhar no final do governo Geisel, em 1978, quando vira urgência urgentíssima, prioridade um, a expansão das telecomunicações e dos serviços de telefonia no Brasil. O ministro das Comunicações é o coronel Euclides Quandt de Oliveira. O setor estava ocupado, até então, basicamente por multinacionais: a americana ITT, a alemã Siemens, a sueca Ericsson etc. Elas trabalhavam segundo seus interesses, no balanço maneiroso do mercado. Mas o governo queria o setor trabalhando a mil por hora.

A solução proposta: juntar a tecnologia de fora a um investimento mais pesado comandado por grupos de dentro. A clássica solução das *joint-ventures*. O governo, ansioso, incentivava no que era preciso.

Nós, do Brasilinvest, nos apresentamos para arquitetar as associações entre capital nacional e as empresas estrangeiras. Era uma de nossas especialidades de *merchant bank*. A Ericsson já se aproximara do grupo Monteiro Aranha e da Atlântica Boavista. O grupo Hering, de Blumenau, namorava a Siemens. Nós entramos com um projeto de nacionalização da ITT — dona da Standard Electric — pelo qual assumiria o controle do capital votante o Grupo Pereira Lopes, de São Carlos, que teve origem no interior de São Paulo e detinha sólida posição no mercado financeiro da capital. Nós ficaríamos, a título de comissão, com 5 por cento do capital.

E assim se fez. Mas os humores da ITT estavam muito mais para *bye-bye Brazil* do que para empreendimentos conjuntos — pelo menos em língua portuguesa. A Standard Electric e sua fábrica em Vicente de Carvalho, na baixada santista, se atolavam num mar de dívidas e os norte-americanos agiam como se não tivessem nada a ver com a história. Nós, os sócios brasileiros, nos inquietamos. Pois, além da dívida financeira, corríamos o risco de ampliar a dívida social: a fábrica empregava 4 600 funcionários.

Fecha, não fecha. O pessoal do Pereira Lopes apreensivo. Eu assumo o controle e mando um bilhete desaforado ao *chairman* da ITT, em Nova York. Três linhas: ''Se vocês não assumirem seus deveres aqui, imediatamente, nós iremos liquidar tudo...'' Dei um prazo de 48 horas para uma resposta ao meu ultimato.

Respondeu, pessoalmente, de forma fulminante, o *chairman*, Rand Araskog, que ainda é o maioral da empresa nos Estados Unidos: enviou às pressas seu vice para a América Latina. Chamava-se Zavaleta. Chegou a minha sala ainda perplexo com o meu desafio:

— *Pero, señor, uno, dos, tres, uno telex e se cierra todo.*

— *No se cierra nada* — ameacei.

Deixei claro claro: íamos todos, ITT incluída, para a liquidação. O sr. Zavaleta não acreditava:

— Nunca vi isso na minha vida.

A ITT, de quem se dizia ser dada a derrubar presidentes latino-americanos, quase foi desestabilizada por um torpedo brasileiro.

O enviado norte-americano sentou-se comigo para conversar. Mas não havia negociação possível, àquela altura. A Standard Electric estava na bancarrota. Tinha uma tecnologia razoável, em comparação à de uma Ericsson, por exemplo. Tinha uma unidade fabril em boas condições. Tinha equipamentos. Poderia ter até contratos. Mas o endividamento a comeria pelo pé. Zavaleta: "Fechamos". Eu: "Fechamos"?

Resolvi consultar meu amigo, o general Danilo Venturini, à época secretário do Conselho de Segurança Nacional. Má idéia: Venturini apela para a questão social, fala do programa de expansão das telecomunicações, insiste para que a empresa não feche. Mas como fazer, se a ITT, de fato, se retirava?

Para o governo, era simples: o Brasilinvest assumiria. Até que se arrumasse um novo sócio estrangeiro.

O Brasilinvest assumiu a Standard Electric, um compromisso político nefasto e uma dívida de US$ 75 milhões — que conseguimos fazer baixar para 25 milhões, ao final de três anos, mas que eram suficientes para causar abalos numa empresa ainda muito jovem, como a nossa.

Jovem mas não tão ingênua a ponto de não perceber que estava se metendo numa enrascada. Minha idéia era providenciar, de cara, o sócio estrangeiro, antes mesmo que o abacaxi estivesse pousado sobre minha mesa de trabalho. Definimos três alvos: A Philips holandesa, a NEC japonesa e a Thompson francesa. E sairíamos do negócio.

Felizmente, foi rápido: a Philips estava de olho no promissor mercado brasileiro, nós estávamos de olho na Philips.

Uma segunda-feira de setembro de 1981 ia servir de data para a assinatura da escritura. O cenário seria Nova York. Íamos, de manhã, ao salão de reuniões do *board* da ITT, no prédio da Park Avenue, assinaríamos a transferência das ações, da em-

presa para o Brasilinvest, e passaríamos às mãos de Mister Araskog o cheque no valor da transação: US$ 1. Isso mesmo: um dólar. Pagamos um dólar para assumir uma dívida de US$ 75 milhões. Em seguida, às 2 da tarde, iríamos solenemente passar aos holandeses da Philips o que acabávamos de receber: 49% das ações e da dívida. Eles nos pagariam de volta US$ 14 milhões injetados na Standard Electric S.A. Os mármores e veludos do Hotel Regency de Nova York já devem ter visto situações semelhantes.

Na noite de domingo, confraternizamo-nos festivamente com os diretores da Philips. Jantamos e bebemos juntos no Russian Tea Room. Bill Simon, ex-secretário do Tesouro dos EUA e presidente do Conselho do Brasilinvest, me acompanhava e participava da assinatura. Eu me sentia especialmente aliviado em me livrar de um débito de milhões de dólares. Fui dormir santamente.

Às 5 da manhã, sou despertado por um telefonema de Tóquio. Um homem que se identificou como Suzuki, dizendo-se diretor da NEC, e que manejava um inglês alquebrado, me acorda para dizer que a NEC estava em contato com o governo brasileiro e o governo brasileiro tinha dado prioridade à NEC para a compra das ações da ITT.

Tive ímpetos de virar para o canto e continuar a dormir, mas o japonês, do outro lado da linha, para quem a hora era de falar e não de dormir, continuou uma conversa interminável: alegando que a NEC tinha tecnologia mais avançada do que a Philips para o desenvolvimento das centrais de telefonia do tipo CPAs e passando a uma minuciosa descrição por assim dizer industrial da questão.

— Queremos lhe fazer uma oferta — foi ao ponto. — O senhor assume o controle da NEC do Brasil, para podermos fazer juntos a operação.

Tive que desistir de dormir:

— As coisas estão muito avançadas, aqui. É impossível — respondi.

— Não, não — reiterou ele. — O senhor não pode fechar nada até a chegada do doutor Rômulo.

O dr. Rômulo Furtado é o nome-chave dos negócios das telecomunicações do Brasil. O japonês tinha mencionado a senha correta. Na época, Rômulo era secretário-geral do Ministério das Comunicações e estava sendo esperado, naquela manhã de segunda-feira, em Nova York, para presidir, em nome do governo brasileiro, a assinatura do acordo entre a ITT, o Brasilinvest e a Philips.

Chegou, de fato, de manhã e já me encontrou de pé, razoavelmente aflito. Nem teve tempo de me cumprimentar:

— Mario, trago uma decisão do governo. Tem de ser os japoneses.

Às 2 horas da tarde, houve a solenidade no Hotel Regency. Estava selado o acordo entre a ITT, o Brasilinvest e... a NEC. E o homem que, alegando razões de governo, apadrinhou minha união com os japoneses seria, anos mais tarde, um dos homens que, alegando razões de governo, me levou a romper com eles. Ouvi, de pessoas da própria Globo, que fora o Rômulo Furtado quem despertara o interesse do Roberto Marinho, propondo-lhe, por meio do advogado Jorge Serpa, um negócio magnífico. Teria sido num almoço em Brasília, após uma consulta dentária, que Rômulo afirmara a Serpa que o negócio podia ser feito de graça. O prejuízo, mais uma vez, seria, naturalmente, meu.

Tora! Tora! Tora!

Ter um sócio japonês como a NEC é uma experiência estimulante para quem quer ter emoções fortes. Eu gosto de emoções fortes, mas convenhamos que, às vezes, é demais. Na manhã daquela segunda-feira em que o secretário-geral do Ministério das Comunicações, Rômulo Furtado, tentava explicar aos holandeses da Philips a desfeita que nós acabávamos de lhes fazer, recebi no meu hotel de Nova York um telex de um

metro e meio de comprimento, contendo as doces promessas dos japoneses da NEC Corporation com vistas ao casamento a se celebrar conosco da Standard Electric e do Brasilinvest. No papel de noivado, muitas palavras eram usadas. No cotidiano nupcial, eles só iriam precisar de três: *tora! tora! tora!*

A estratégia da NEC japonesa, em relação ao seu sócio brasileiro, sempre foi a do aniquilamento total, usando como biombo um cerimonial de cortesias meticulosas, mesuras forçadas e sorrisos agradáveis. Com certos japoneses, jamais se fie nos gestos: vá conferir, obrigatoriamente, os documentos — e não se esqueça, por acaso, também do livro de caixa.

Em princípio, o esquema articulado pelo governo no setor das telecomunicações teve tanta inteligência quanto o posterior esquema para a informática teve de burrice. A informática fechou as barreiras para o capital estrangeiro, obrigando as empresas nacionais a se desdobrarem para obter os recursos suficientes para tocarem um setor de tecnologia caríssima. Não por acaso a gente vê com tristeza, hoje, a indústria nacional de informática entupida de produtos caros e superados — que, obviamente, não consegue vender. Nas telecomunicações, ao contrário, o capital estrangeiro dava impulsos, mas quem detinha o controle, no sistema de *joint-venture*, era o sócio nacional.

Pelo menos em teoria haveria de ser assim. No meu caso, quis botar em prática. Com um terço das ações da NEC do Brasil, nós, do Brasilinvest, podíamos mandar na empresa. Eu resolvi mandar. Foi como se eu tivesse resolvido desafiar um exército de samurais. Nossa associação com os japoneses data do fim de 1981. Até hoje brigo com eles, na NEC, na justiça, onde quer que seja.

O tal Suzuki, do telefonema noturno de Tóquio para Nova York, foi quem veio acertar comigo os últimos detalhes. Ele se chamava Tadashi Suzuki, era vice-presidente da NEC Corporation e já tinha dirigido o até então modesto escritório de representação da NEC, no Brasil, que funcionava no Rio. Veio,

de certa forma, festejar. No conjunto, a Standard e os japoneses passariam a somar 42% do mercado de centrais telefônicas automatizadas que estava sendo aberto pelo governo. Como a Standard estava combalida e a NEC do Brasil é que ia, de fato, navegar por todo esse mar aberto, eu propunha que os sócios japoneses pagassem pela parte do mercado correspondente à Standard. Assim, eu poderia fazer face a pelo menos parte dos US$ 40 milhões que o custo de manter a empresa viva tinha acumulado na minha contabilidade. Os japoneses, pragmaticamente queriam ficar com o mercado — e a Standard que se danasse.

Da soma da sorridente teimosia dos japoneses com os nossos erros, configurou-se uma disputa silenciosa, mas obstinada, que, em certo momento, me fez até cometer a injustiça de me incompatibilizar com *sushis* e *sashimis*; e, em outro momento, a sonhar com freqüência com os US$ 14 milhões que a Philips, o sócio que poderia ter sido e que não foi, prometera verter sobre a Standard. Mas era só um sonho.

Eu queria salvar a Standard, os japoneses queriam canibalizá-la. Sucederam-se reuniões, uma a cada três meses, alternadamente, em Tóquio e São Paulo. Nesse intervalo, convidei para assumir a presidência da NEC do Brasil a Francisco Sanchez, que estava saindo do Bradesco e tinha experiência no ramo, via Digilab, uma pequena empresa de computação administrada em dobradinha pela própria NEC e pelo próprio Bradesco. Aí, o Sanchez se encarregou de cometer o erro fatal: em vez de unificar as duas fábricas, como tínhamos imaginado, tentou fortalecer as duas, como se fossem duas divisões de uma General Motors, cada uma defendendo sua própria fatia de mercado.

Os japoneses adoraram. Foi o golpe de misericórdia na Standard Electric, cujo corpo agonizante entregamos nas mãos do Samsão Woiler que, depois, o legou a Manoel Octávio Pereira Lopes, da corretora Reserva, que ainda hoje o carrega pesadamente. Nas nossas, sobrou o galpão onde funcionava a fá-

brica de 60 mil m^2, num valor de US$ 12 milhões, e um patrimônio imobilizado de US$ 13 milhões em PABX, que até hoje temos para alugar. Alugar PABX não é exatamente a orientação que eu gostaria de dar a meus negócios.

Acredito, porém, que se nós não tivéssemos sido atropelados, em 1985, pela horda de Chico, o Pequeno, nosso fiasco passageiro no setor das telecomunicações poderia ter se convertido em sucesso permanente. Já estávamos no caminho certo. Na NEC, o caminho certo era a nacionalização da empresa. Gradualmente, fomos mandando de volta para o Japão uma enorme quantidade de gerentes que recebiam salários em dólar e se comportavam como potentados orientais. Se não fossem japoneses, eu os chamaria de mandarins. Eram uns sessenta, reduzimos para vinte. No lugar deles, colocamos técnicos treinados por nós, com o mesmo nível de competência e com salários da praça — de São Paulo, bem entendido, não de Tóquio. Tudo isso significava economia. Mais do que isso, apontava para aquilo de que os senhores da NEC Corporation tinham verdadeiro pavor: o de perder o controle tecnológico da operação brasileira.

Nacionalizar a equipe; depois nacionalizar o produto. Botei o dedo na ferida. Espirrou sangue para todos os lados. Para uma multinacional de amplo espectro como a NEC, não existia a NEC *do* Brasil — existia a NEC *no* Brasil. Uma subsidiária, destinada a proporcionar ao conjunto da companhia o que se espera dela. Eles fazem a conta, lá. Digamos: no Japão a NEC tem de vender 30 por cento da produção, tem de faturar tanto em tal país do exterior, tanto em outro, mais tanto em exportações. Aí, nas exportações da NEC para a própria NEC, a preços que ela própria decreta, está o segredo do negócio. Quando eu quis reduzir a dependência tecnológica, isto é, cortar as importações, a matriz me jurou de morte.

O que a NEC do Brasil importava? Muita coisa, inclusive aquilo que a irreverência brasileira, apropriando-se do exemplo de uma comida típica japonesa, passou a chamar de *tem-*

pura. Importávamos o invólucro — armários, caixas, *frames* para os equipamentos de telefonia. O recheio, que era a alma dos equipamentos, nós tínhamos condições de fabricar, nós mesmos. Um dia, chamei o diretor industrial — japonês.

Na diretoria da NEC do Brasil, havia um vice brasileiro na cola de cada diretor titular japonês: e vice-versa. Dá para imaginar o clima de sedição interior e reverências exteriores que dominou a companhia, de 1982 a 1984. Eu compreendia que estava defendendo não os interesses de um grupo brasileiro — mas os interesses do próprio Brasil. Dentro do governo, porém, os japoneses já manobravam, por trás do pano, na tentativa de dissuadir pessoas muito bem situadas de que não há, na verdade, interesses nacionais — há interesses pessoais. No caso de algumas dessas pessoas, nem foi preciso gastar muita persuasão.

Mais esta: contrabando

Contrabando — não bastassem todas as dores de cabeça que os japoneses me davam, tinha mais esta. Eu estava em meu escritório do Brasilinvest, posto em sossego, numa manhã de maio de 1983, quando Boris Casoy, diretor de redação da *Folha de S. Paulo*, me deu o alarme:

— O Tuma acaba de dar uma entrevista, denunciando contrabando de peças por um grupo de empresas. A NEC está no meio.

A notícia logo estaria sendo levada pelo vento aos gabinetes mais imponentes da *City* paulistana. Denúncia da Gradiente, contrabando gordo, muita gente envolvida, Sharp, Sony, National, NEC etc..., o delegado do DOPS, Romeu Tuma, na jogada. Eu, que era sócio controlador da NEC do Brasil, não sabia de nada. Não sabia mesmo. Mas desconfiava de que alguém, na NEC, pudesse saber.

Liguei para a fábrica e pedi para falar com o sr. Shuji Aikawa, gerente-geral, homem nomeado diretamente pela NEC Cor-

poration, do Japão. A secretária passou o recado típico de quem estava, mas fingia não estar:

— Não, infelizmente não está.

— Quero falar urgente com ele — ameacei. — Em casa, onde estiver. A senhora me dê o telefone, por favor.

Ela interrompeu para consultar alguém que tinha tudo para ser o sr. Aikawa, em pessoa:

— Olha, o senhor Aikawa está numa reunião com a IBM, em Valinhos. Não tenho o telefone.

— Tudo bem. Mas diga a ele que se ele não estiver aqui no meu escritório, em meia hora, vou pedir ao delegado Tuma para buscá-lo em Valinhos.

Em vinte minutos, o sr. Aikawa tinha chegado de Valinhos a meu escritório. Ao longo de uma semana, repetimos, os dois, uma exasperante cena:

— O que houve? — eu perguntava.

— Não houve nada, não sei nada — respondia o japonês.

E repetíamos tudo de novo, centenas de vezes. Com o tempo, aliás, aconteceu um fenômeno interessante, de o sr. Aikawa ir gradualmente esquecendo o português, ou o inglês, ou qualquer língua em que pudéssemos buscar uma comunicação a dois, recolhendo-se a seu silêncio monoglota. Mas eu não ia desistir facilmente. Busquei o jornalista Emílio Matsumoto, editor de Economia da *Folha*, para assumir a área de imprensa da NEC. Mais do que isso, queria Matsumoto como meu intérprete. Só que o sr. Aikawa continuou se fazendo de desentendido, mas na sua língua natal.

Joguei pesado, no estilo daqueles velhos filmes policiais:

— Enquanto não se esclarecer esse negócio, ninguém vai sair do país.

Divulguei uma nota — eu já exibia aquela nefasta mania de assumir a culpa de meus subordinados. E mandei apurar, de verdade. Chamei a auditoria da Price Waterhouse. Convoquei um advogado da área criminal, um grande amigo que, mais tarde, iria me acompanhar em dissabores ainda maiores:

Márcio Tomás Bastos. Falei com o delegado Romeu Tuma. A todos, avisei:

— O que tiver de ser pago, será pago.

Na verdade, a Receita Federal apurou que a NEC do Brasil não tinha nada o que pagar. Ela comprava de uma empresa chamada Hirimagiri do Brasil, pagava os impostos devidos, tinha as correspondentes notas a apresentar. O problema estava nessa intermediária, criada como subsidiária das companhias japonesas que importavam produtos de lá. A Hirimagiri, sim, é que tinha contas a prestar. Com sede em Manaus, coordenava uma operação triangular que passava por Miami, na tentativa de burlar o imposto de importação. As mercadorias eram desembarcadas em contêineres fechados, no aeroporto de Viracopos, e iam direto para os destinatários. Inclusive para nossa fábrica de Guarulhos.

Nós não tínhamos nenhum interesse em patrocionar o contrabando. Pagávamos os impostos que tínhamos de pagar. Nada teríamos a ganhar, a não ser o risco de um escândalo policial, como de fato aconteceu. Interessava aos japoneses — que salvavam mais uns trocados. Assim como interessava à matriz manter o nível de exportações de peças inúteis e engenhocas dispensáveis, para o Brasil, por um preço muito acima do de mercado, pois era aí, e ainda é, nas exportações com sobrepreço, que eles chegam ao nível de faturamento projetado pela matriz. A coligada brasileira que fique com os badulaques e com o prejuízo.

Nos últimos três anos, a NEC do Brasil deu um razoável prejuízo e nada leva a crer que o panorama irá mudar, este ano. Os japoneses aferraram-se, porém, à sua gestão, com mais entusiasmo do que nunca — sobretudo agora que aquele antigo sócio controlador, com seus planos de nacionalização tecnológica e de substituição de importações, foi praticamente desativado. Seria desacreditar na perspicácia empresarial dos japoneses, imaginar que eles gostam de atuar à frente de negócios deficitários. É que o negócio é deficitário para nós —

isto é, para a NEC do Brasil. É altamente rendoso para eles — ou seja, a NEC do Japão. O volume dos negócios da companhia, em todo o mundo, dá um pouco mais do que um Banco do Brasil — que é um dos maiores do mundo. Passa de US$ 10 bilhões, ao ano. A América Latina entra aí, na sua devida modéstia, mas nada, nada, são US$ 300 milhões só com as exportações que a NEC fatura, na sua matriz em Tóquio. O buraco da NEC do Brasil anda hoje na casa dos US$ 60 milhões. Os japoneses não estão nem aí.

Uísque duplo para o enviado de Deus

Os ajustes entre os japoneses da NEC e os centros de decisão de Brasília estavam selados um ano antes do problema Brasilinvest. O preço era meio milhão de dólares a título, digamos, de gorjeta.

Tenho convicção, portanto, de que, com Brasilinvest ou sem Brasilinvest, eu teria de travar uma luta de vida e morte contra meus sócios estrangeiros — e contra seus aliados nacionais. Claro que, em março de 1985, eles puderam abrir um sorriso de orelha a orelha. Precipitaram-se; por muito tempo eu ainda os faria sorrir amarelo.

A conspiração visava o óbvio: ceifar o poder de decisão do controlador da empresa. Animada por um tradicional vínculo com as esferas superiores da administração pública — seu primeiro dirigente, no Brasil, foi o ex-ministro Higino Corsetti, que funcionou sob Garrastazu Médici, e, no momento da associação conosco, era Hervê Pedrosa, ex-secretário-geral do Ministério das Comunicações —, a NEC sempre teve intenções de atuar no Brasil como bem entendesse. Estava tudo combinado: os japoneses tocavam o negócio, o sócio brasileiro entrava com a fachada. Combinaram com todo mundo, a começar pela Telebrás. Só que, lembrando aquela história contada a respeito do Garrincha, não combinaram com o adversário. De todo modo, eu nem aceitaria qualquer combinação.

No turbilhão do Brasilinvest, quando tive de me apurar para salvar do desastre as outras empresas, inclusive o Brasilinvest Informática e Telecomunicações, majoritário na NEC, os meus sócios japoneses acorreram com a prestativa atitude de, em meio à papelada que eu assinava, às pressas, infiltrarem uma opção de compra das minhas ações, na NEC, pelo preço de mercado. Era mais ou menos como uma carta de renúncia. Só que, arrefecida a temporada da caça, eu renunciei à renúncia e fui me apresentando de volta, à NEC. Assumi até mesmo meu gabinete, na presidência. Tinha como escudo a decisão do juiz da concordata do Brasilinvest Telecomunicações, BIT, que embargara a venda das minhas ações. O embargo foi pedido por um advogado paulista muito atento às oportunidades, o dr. Edevaldo Alves da Silva, dono do grupo Capital e das Faculdades Metropolitanas Unidas. Ele queria entrar no negócio, para seu próprio benefício. Involuntariamente, muito involuntariamente, ele me beneficiou. Dá para imaginar o clima que se implantou ali no prédio do Paraíso. Nada paradisíaco. Era como se punhais envenenados cruzassem o ar, à espera de um peito para cravar. As paredes tinham olhos e ouvidos. Os tapetes ocultavam mãos, prontas para puxá-los.

No início de 1986, recebo em minha casa, de surpresa, o sr. Massaru Yanagi, que substituía Suzuki como principal executivo da companhia na América Latina. Os japoneses não são gente de visitar os outros sem avisar, muito menos às 10 da manhã, e menos ainda têm o costume de pedir, de cara, uma "coisa forte" para beber. Meu filho, Mario Bernardo, que atendeu no escritório de casa, veio me avisar, assustado:

— Imagina que ele me pediu uísque.

— Serve um duplo — falei.

Quando desci para falar com o sr. Yanagi, ele já tinha entornado a dose dupla e preparava-se para outra. Estava transtornado. Era a primeira vez que eu o via, ele acabara de chegar ao Brasil. A conversa foi deliciosa, como vocês podem imaginar:

— O senhor Kobayashi — começou ele, conferindo ao nome do *chairman* da NEC japonesa a entonação que se dá a um deus. — O deus Kobayashi — dizia — não está preocupado com os lucros, está preocupado com o progresso da América Latina. Por isso, o deus Kobayashi fica muito triste quando as idéias dele não chegam a ser entendidas por todo mundo...

E eu, "hum, hum" (observei que o efeito do *scotch*, num japonês, talvez seja o de evitar o rubor, quando ele diz coisas nas quais não acredita).

Mas o que queria, enfim, um pontífice como o sr. Kobayashi com um mísero mortal, como o sr. Garnero, a ponto de fazer alguém passar pelo constrangimento de uma visita como aquela, às 10 da manhã? Fora a intenção de anunciar toda a sua consideração humanitária pela América Latina, o que deus Koji Kobayashi queria, via seu emissário, era me fazer uma ameaça:

— Ele está vendo que o Brasil não quer a NEC — disse o sr. Yanagi. — Como ele não se preocupa com os lucros, tudo bem, a NEC vai embora.

Eu blefei:

— Ótimo. Se o senhor virar as costas, eu trago outro, aqui, na mesma hora.

Naturalmente, não era bem isso que deus Kobayashi queria. Queria ficar no Brasil. Mas ficar a seu jeito: atropelando todas as decisões que não fossem as dele. Antes de mim, a NEC tinha brigado, aqui, com os Paula Machado, da Companhia Docas de Santos, com quem se associaram por pouco tempo. Brigou comigo. Podem escrever: vai brigar também com Roberto Marinho, o dono da Globo, que me sucedeu no controle da NEC.

A minha briga durou tanto que o sr. Yanagi voltou a freqüentar meu uísque matinal, mais de uma vez. Numa delas, veio decidido:

— O senhor assina aí o acordo da venda da NEC.

— Não vendo — devolvi. — Quero assinar para comprar a sua parte.

Certa vez, fui obrigado a usar palavras grosseiras a respeito da divindade do sr. Kobayashi, acusando-o de não passar de um ‘‘budinha da Liberdade’’. Liberdade, bem entendido, o bairro oriental de São Paulo. Mas fiquei de fato comovido, de repente, com o desespero estampado no rosto do patético emissário nipônico, após uma boa calibragem alcoólica, ao tentar entender os hábitos nativos:

— *Estoy enojado.* Me disseram, lá em Brasília, que estava tudo acertado. Dei os 500 mil dólares que eles pediram, e nada.

Quase me servi também uma dose dupla. Então, era isso que valiam todos aqueles preciosos minutos na tevê, as chamadas insistentes nos jornais, as repetidas menções ao colarinho branco. Sinceramente, achei pouco. Voltando ao Garrincha, não combinaram com o adversário a tática do jogo. E eu ia jogar do meu jeito.

Intimação via Embratel

Roberto Marinho — era isso. Em agosto de 1986, numa conversa meio arrevesada com o empresário Matias Machline, a propósito da NEC, mencionou-se, pela primeira vez, o lobo do homem, perdão, o homem do Globo. Matei a charada. Três meses depois, o enigma estaria desfeito. A mesa do Conselho de Administração da NEC do Brasil passava a apresentar nova configuração: um lugar para o dr. Roberto Marinho, sistematicamente representado nas reuniões pelo seu lugar-tenente, Miguel Pires Gonçalves, uma penca de japoneses... e o insistente Mario Garnero. É a situação que ainda perdura.

Até a olho nu dá para notar quem está, hoje, em maioria, na NEC. O dr. Roberto, que tem o dom da primazia em todos os seus negócios, detém o controle acionário da companhia. Os japoneses mandam. Eu incomodo.

Presidindo nossos agradáveis papos de negócios, paira o espectro do cidadão que executou, com impecável fidelidade aos compromissos assumidos, a operação que nos faz comparti-

lhar essa situação meio *gauche*. É uma injustiça que ele não possa estar de corpo presente. Trata-se do ministro das Comunicações, Antônio Carlos Magalhães.

Se o simpático baiano aventurou-se a entrar, ele próprio, na manobra, foi porque, como suspeitou o sr. Yanagi, os escalões inferiores prometeram mas não entregaram a mercadoria. Estava na hora de inaugurar uma nova tática: o show da intimidação. Show e intimidação são duas especialidades do ministro das Comunicações. Facilita quando se tem a seu lado o campeão de audiência.

Do ponto de vista legal, eu era ainda, em março de 1986, o dono da situação na NEC do Brasil. Convoquei uma assembléia extraordinária para o dia 11 de abril e preparei meu exército de ocupação. Por uma dessas incríveis coincidências, a Globo e o Globo passaram a se interessar muito por uma certa lei do colarinho branco, que o governo federal estaria supostamente alinhavando, e decidiram rememorar, naquele momento, o caso Brasilinvest, ocorrido um ano antes. Embora eu não merecesse, o jornal e a televisão do dr. Roberto Marinho voltavam a me oferecer as honras do estrelato.

Despontou, aí, a volumosa silhueta do ministro Antônio Carlos, trazendo no seu — literalmente — bojo uma ameaça que não visava a mim, mas à própria NEC. Como o sr. Mario Garnero — dizia ele — não é um empresário idôneo, o sistema Telebrás se sentia dispensado de pagar as dívidas que tinha com a NEC. O governo era responsável por 80% das vendas da companhia. Só mesmo o fato de haver japoneses na história explica a jogada *kamikaze*: para derrubarem a mim, todos aqueles que estavam de olho na NEC arriscavam-se a destruir a própria empresa.

Havia 2 500 funcionários na fábrica de Guarulhos: seiscentos deles donos de diploma universitário. Não é de estranhar que, fora uma meia dúzia de agentes do inimigo, todo o resto do pessoal torcesse desesperadamente por mim. A "rádio peão" transmitia cada passo dos acontecimentos, denunciando as pressões.

O governo cumpriu sua parte: cortou os pagamentos. Eu cumpri a minha: não houve um dia de atraso de salário. Os japoneses fecharam a sete chaves a minha sala, na diretoria. Eu ocupei o salão de reuniões. Eu negociava um empréstimo bancário. Ao lado, um japonês ligava para o mesmo banco, advertindo: "É loucura, a NEC vai quebrar". Apertados pelo governo, meus fornecedores cortavam o crédito. Eu renegociava, com eles, pacientemente, novos fornecimentos — ajudado pelo Cláudio Galleazzi, Arnaldo de Alencar Lima, Ivan Coelho e Edmir Pacheco da Silva. A fábrica não parou. Devo isso a pessoas que ousaram desafiar, junto comigo, as iras do poder e a intolerância do governo. É confortador saber que ainda há empresários de coragem neste país.

Brasília cortou o oxigênio. Nós insistimos em respirar. O sócio estrangeiro foi à Justiça, apertar nossa garganta. Nós nos safamos, sucessivamente. A tentativa de anular a acidentada assembléia extraordinária do dia 11 de abril, que consolidou de novo o controle nosso, não deu certo. O juiz Francisco Vidal de Castro aceitou, de início, os argumentos da NEC Corporation, mas no dia seguinte, os reconsiderou. O japonês recorreu. O Tribunal de Alçada rejeitou. Não havia mesmo muita saída, fora do *Jornal Nacional.*

Se eles eram suicidas, eu é que não podia ser. Busquei todo tipo de negociação. Através de um enviado à Telebrás e ao Ministério das Comunicações, propus, com toda a humildade, a via do bom senso. Se eles queriam a mim, que salvassem a companhia. Minha proposta: que o governo pagasse suas dívidas rigorosamente. Eu tratava com um devedor relapso e arrogante e até parecia que eu é que lhe devia um enorme favor.

Agora, quando vejo filmes como *Os Intocáveis*, percebo como a Chicago dos anos 20 era uma alameda de cavalheiros, perto do ambiente em que estive metido. Colhi admiráveis manifestações de caráter, como a de um cidadão chamado Artur Alves Peixoto, que eu trouxe da Telebahia para ser diretor da NEC e que, certo dia, me transmitiu uma brilhante proposta

de negociação: os japoneses passavam a indicar três representantes para o Conselho de Administração, eu indicava três e a Telebrás, devidamente representada por ele, ficava com o sétimo assento. Uma curiosa proposta de transferência de controle acionário sem necessidade de transferência de controle acionário. Acho que ele superestimou minha boa fé. Acabou demitido, depois, pelo dr. Roberto Marinho. Nem o dr. Roberto agüentou a convivência com um homem de tão rutilante índole moral.

Ao mesmo tempo em que eu sustentava a luta no *front* judicial, sabia que tinha de ir preparando a minha retirada. Mas nas minhas condições. Não tinha jeito. Passaria o controle acionário da NEC, sim — mas a quem me fizesse a melhor proposta por ele. E a melhor proposta, entre várias, acabou sendo a do grupo Sharp-SID, do empresário Matias Machline. Estivemos juntos e, em minha casa, o vice-presidente, Luiz Paulo Rosenberg, ex-assessor econômico de Sarney, fez o acerto final. Chegamos a brindar o *happy end*. No dia seguinte, ia ser assinado o cheque. De manhã, Machline recebeu o telefonema de um velho amigo, desaconselhando a compra. Desaconselhar diz pouco do que, de fato, houve. Simplesmente, o presidente da República, em nome de uma intimidade de mais de vinte anos, convocava o amigo Machline a desistir do negócio. Um poder mais alto do que a própria Presidência da República se levantava. Afinal, não é todo dia que se pode atender a um empresário de prestígio internacional, mesmo que, depois, se tenha também de deixá-lo transferir 30 milhões de dólares ao câmbio oficial para socorrer sua emissora de tevê no exterior.

Tempos depois, o próprio Machline me daria maiores detalhes da armação ilimitada. A idéia era estender a liquidação do Brasilinvest Banco de Investimentos para o Brasilinvest Informática e Telecomunicações — que controlava a NEC. Assim, eu seria removido à força. Assim, o futuro liquidante poderia passar minhas ações da NEC ao dr. Roberto Marinho

por meia dúzia de cruzados. Quer dizer: não era só um bom negócio que ele queria; melhor se fosse de graça.

Machline diz que advertiu Sarney:

— Vocês vão ter o cadáver do Mario Garnero brigando com vocês o resto da vida.

Felizmente, eu continuo na briga, em melhores condições do que as previstas.

Por algum tempo ainda, Mario Garnero freqüentou as piadinhas de Chico Anísio e de Jô Soares, dois aliados do patrão. Jô, depois, viu como foi usado, e creio na sua boa fé. Enfim, materializou-se, uma manhã, na minha porta, o filho do general, Miguel Pires Gonçalves, devidamente acompanhado pelo advogado Bulhões de Carvalho. Até então, eu me recusava a acreditar no que me contavam. O dono da Globo e eu sempre nos tínhamos distinguido com demonstrações mútuas de amizade. Agora, ele vinha, como me diziam, dar o tiro de misericórdia.

Dias depois, lembrei pessoalmente ao dr. Roberto um episódio acontecido no auge do caso Brasilinvest, quando, de Brasília, me convidaram para o programa *Bom Dia, Brasil* e eu, apesar de tudo, aceitei. À última hora, fui desconvidado.

— A diretoria, no Rio, vetou — me explicaram.

Aproveitei para refrescar a memória dele:

— O senhor, que é um apóstolo da democracia, por que é que não me concedeu o menor direito de defesa?

Ele devolveu:

— Nunca soube que você foi vetado.

Não me agüentei:

— Bom, então foi a única vez em que aconteceu alguma coisa na Globo da qual o senhor não soubesse.

Ele soube, com a Globo, recompensar os que o ajudaram no episódio do cerco à NEC. À família do ministro Antônio Carlos, por exemplo, transferiu os direitos de retransmissão da programação de sua rede de tevê, na Bahia. O dr. Roberto mostrou-se, assim, um homem reconhecido e, a rigor, ninguém

pode acusá-lo de nenhum crime, já que ele apenas deu o que lhe pertence. Do ministro, sim, alguém pode querer cobrar explicações, verificando se agiu em prol de interesse pessoal usando as atribuições de um cargo público. Mas não me cabe julgar isso. O Congresso, por iniciativa do deputado Brandão Monteiro e com assinatura de 163 deputados, criou uma CPI para o caso NEC.

Lições da derrota e da vitória

— E se, algum dia, o Dornelles passar pela sua frente?

É a pergunta clássica que me fazem, geralmente me medindo dos pés à cabeça. Eu digo que a figura do sobrinho do tio, o *miniführer* transitório, não me interessa verdadeiramente. Francisco Dornelles não merece a consideração atribuída a um enigma político, ele é apenas um desafio às leis da física. Como é que pode caber tanto ódio num frasco tão pequenininho?

Poupo aos meus agressores o sentimento que eles tiveram a meu respeito. Não estou olhando para trás, ansioso por uma desforra. Olho para frente, certo de que tenho muito ainda a fazer. Alimento-me de confiança, não de desilusões. As decepções monumentais que cheguei a experimentar, com aqueles que se diziam amigos, eu prefiro entendê-las como o medo da aeromoça que, até ela, sai correndo na hora da turbulência. O medo é o mais humano dos sentimentos.

O empresário Mario Garnero teve 25 anos de vida útil. E um momento de sobressalto. No Brasilinvest, foram nove anos e nove meses de triunfo; três meses de amargura. Sinto ter ficado razoavelmente só, salvo raras manifestações de solidariedade, quando se tratou de experimentar as decepções, não as vitórias. Grandes empresários, em todo o mundo, caem e se erguem, sem que sejam penalizados eternamente pelos seus eventuais erros.

Se no Brasil ainda não é assim, se aqui, a nostalgia do risco ainda é sufocada pelo INPS do lucro, não é por culpa de nos-

so povo, mas de nossa elite. O que eu chamo de INPS do lucro é você virar um empresário-parasita, incrustar-se no governo, sorver as benesses oficiais, sem correr risco. Você não é estatal — é parasitatal. Quantos empresários você não conhece que só sabem atuar desse modo?

Corri os meus riscos, e paguei caro, eu próprio, por eles. Não acorri às várias formas de previdência oficial, do tipo portaria 1008 — dinheiro do contribuinte que vai tapar os buracos criados por particulares, com a cumplicidade de autoridades que prometem "não destinar um tostão ao pagamento de escândalos financeiros" (José Sarney, 22/3/1985, na nota de apoio à decisão de Dornelles no *affair* Brasilinvest). Quem a Justiça deve responsabilizar, criminalmente: quem comete um erro ao gerir seu negócio ou quem administra favores com o dinheiro do Estado?

Eu vivi a minha crise. O Brasil vive a dele há quase dez anos. Se há um consolo para a crise é o de que ela ensina a ver a realidade. O Brasil começa a ver a sua, sem os eternos movimentos pendulares do otimismo ou do pessimismo. Não podemos ser eternamente otimistas sendo pessimamente dirigidos. Esta contradição está levando o país a dar o dobro de seu esforço para alcançar seus objetivos. A inflação, o descontrole administrativo, a incompetência dos que mandam não extinguem tudo o que o país tem de bom, mas podem atrasar a marcha, podem até nos colocar num estado de tensão social cujas conseqüências seriam menos uma mudança para um regime do tipo comunista e mais um retorno a uma ditadura militar mais dura que a que já tivemos. É o que imagino que possa acontecer. É o que torço para que não aconteça.

Chico Buarque errou quando disse que íamos fazer daqui um grande Portugal. O Brasil não será sequer uma grande Nicarágua. Não há solavancos revolucionários no nosso horizonte. O Brasil optou por uma linha capitalista, mas, estranhamente, os capitalistas daqui parecem não estar dispostos a desen-

volvê-la. Para eles, quem corre risco é aventureiro. Um dia, talvez, aprendam.

Contra mim, houve uma conspiração — bem discreta, bem tramada e bem-sucedida. Mas eu me recuso a ficar debaixo da cama, alimentando-me de qualquer paranóia. Não aceito o jogo deles, que era o de me intimidar. Hoje converso com jovens estudantes e jovens empresários e, nas entrelinhas do tom amargo de suas queixas, pressinto uma enorme confiança no país. A confiança que eu sempre tive, a confiança que eu via em Juscelino, a confiança que nutria meu pai imigrante, a confiança de minha mãe, que me mandava levantar quando caía.

Quiseram tirar tudo de mim, do meu patrimônio à minha honra. Pior: quiseram tirar minha confiança. Perderam seu tempo. Eu estou certo, hoje, de que, na vida, o sucesso e a derrota são faces de uma mesma moeda, e um dia eu vi essa moeda cair para um lado, outro dia ela caiu para o outro. O segredo, que eu dedico a todos os jovens que vão fazer deste país o que ele merece ser, e só um: não entregar os pontos na derrota, nem se exceder na vitória.

20

O Futuro pela Frente

Quase dez anos atrás, o ministro da Fazenda, Mário Henrique Simonsen demitiu-se do governo Figueiredo por pressão do empresariado paulista — inconformado com uma política econômica que prometia um crescimento anual de 5 por cento, ao preço de uma inflação de 40 por cento. O empresariado paulista dizia, em 1979, que crescimento econômico de 5 por cento era pouco; e que inflação de 40 por cento ao ano era um absurdo.

A inflação se aproxima, agora, dos 1000 por cento ao ano e a economia terá de dar graças aos céus se apresentar algum crescimento positivo em 1988 — qualquer que seja. Os responsáveis pela política econômica comportam-se como se a inflação pudesse estar ''estabilizada'' em 24 por cento ao mês e a indústria paulista, através de seus porta-vozes autorizados, faz de conta que reina a normalidade e a prosperidade. Este é o Brasil do final dos anos 80.

Depois de tudo o que vivi e assisti, sinto nas pessoas que se aproximam de mim uma enorme vontade de testar minha fé no Brasil. Pois eu tenho de lhes dizer que minha fé, estranhamente, ainda não me abandonou.

O país sofre hoje da síndrome do apocalipse. É como se vivêssemos todos numa gigantesca Governador Valadares, cada um de nós pronto para desistir, ir embora, renunciar. O qua-

dro é desolador, de fato: governo à deriva, descontrole administrativo, falta de autoridade, corrupção larvar. Fico imaginando o desengano de um rapaz de seus vinte e pouco anos que acabou de deixar a universidade e prepara-se para enfrentar o desafio de construir sua própria carreira num país onde as virtudes da honestidade e do trabalho não pagam mais a pena. O que fazer? — há de se perguntar, perplexo.

Ainda assim, insisto: vale tentar. Vinte, trinta anos atrás, quando me vi nessa posição, o Brasil era um país que mal engatinhava. Exportávamos US$ 1 bilhão — hoje, temos só de saldo da balança comercial dezessete vezes mais do que isso. A área cultivada pela agricultura era desprezível — produzimos, atualmente, entre 60 e 70 milhões de toneladas de grãos, num ano. As perspectivas de negócios, obviamente, se multiplicaram. Dedico esses números — e esse alento — a quem vive a mesma dúvida com que eu me defrontava, três décadas atrás.

As oportunidades de fazer dinheiro existem, embora o governo venha teimosamente se empenhando em atrapalhar a todos os jovens esperançosos que se apresentam para isso. Vejam o caso da Constituição que acaba de ser promulgada. Tenho para mim que a nova Constituição não é nem progressista nem retrógrada, ela é apenas um retrato do Brasil. Não é de esquerda nem de direita, simplesmente consagra o poder da burocracia e da regulamentação do Estado, fortalece os privilégios de uma casta e acentua a inércia do governo.

Não vejo muito o que esperar da atual Constituição. Tampouco penso que ela representa o mal irreparável. Do ponto de vista da teoria econômica, ela rema contra a maré de todas as tendências internacionais, da Albânia ao Japão, da China à Espanha. No erro, porém, ela pode até acertar. É o caso da educação, que virou prioridade. Ou da reforma agrária. Aparentemente, a Constituição, que nacionalizou o subsolo, não terá nenhuma força para mexer em nada que diga respeito ao solo. Mas não tenho dúvida de que a própria discussão acalo

rada da reforma agrária vai levar naturalmente os proprietários de terra a darem à terra o valor que ela mostrou ter. Isto é, vão torná-la produtiva.

Responsabilidade — esta pode vir a ser a palavra chave. A Constituição ampliou o leque das conquistas para o cidadão e para o trabalhador. Mas não serão conquistas automáticas — ou incondicionais. A Constituição passa a cobrar de todos aqueles a quem ela beneficiou uma postura condigna com esses mesmos benefícios obtidos. Um país com responsabilidade. Pode ser um bom início de conversa.

Mas não serão as leis ou as instituições que vão impedir ou impulsionar o país para a frente. No Brasil, os homens é que ainda não assumiram seu papel. Com metas objetivas, o país avança. Nem vou lembrar, de novo, Juscelino. Há questões urgentes, uma delas o drama dos miseráveis. Não é a Constituição que tem o dever de melhorar a sua sorte. É a classe política.

Haverá estabilidade possível, com uma inflação de 1000 por cento? É uma pergunta que, infelizmente, tenho de deixar sem resposta. Confesso que certas noites me consumo em pensamentos inquietos, assustados. Temo, às vezes, o surgimento de um Pinochet. Mas logo consigo me refazer. Se o Brasil tem um mérito é o de ver a transição de um regime militar para um regime civil marchar sem percalços. Não pensem que é fácil. Anos atrás, estivemos, alguns empresários e eu, almoçando no Palácio dos Bandeirantes, já no governo Franco Montoro, com o ex-primeiro-ministro da Espanha, Adolfo Suárez. A transição na Espanha é considerada um modelo para o mundo, mas Suárez nos descreveu o panorama em que ela se deu: bombas, atentados, agitação social, tentativas de golpe militar, mortandade, terror.

No Brasil, para a transição política se processar bastou uma única bomba — aquela do Riocentro. Bem brasileiramente, a bomba acabou matando aquele que queria acioná-la contra os outros.

Índice dos nomes citados

MARIO GARNERO nasceu em 1937 e formou-se em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Além de sua atividade como empresário, teve presença marcante em entidades como Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), Confederação Nacional da Indústria e Comissão Nacional de Energia. Em 1984, foi escolhido como Homem do Ano pela Câmara Americana de Comércio e, entre outras funções, preside atualmente o Fórum das Américas. Dentre as obras que escreveu citam-se: *Carta de Salzburgo*; *Energia: O Futuro É Hoje*; *Por que Acredito* e *Imperativo do Diálogo*, além de outras em co-autoria.

De Juscelino a Sarney, a trajetória de um empresário na gangorra do poder.

Em **Jogo Duro**, Mario Garnero conta o outro lado do rumoroso caso Brasilinvest, e revela como um problema financeiro se tornou uma questão pessoal nos gabinetes de Brasília.

Ao refazer sua trajetória como cidadão e empresário, vai mostrando também os bastidores da política e da economia, os fatos e personagens da cena brasileira nos últimos trinta anos, da fase de ditadura aos dias de transição.

Jogo Duro é um forte retrato que expõe com nitidez o tabuleiro de xadrez do Brasil, onde os papéis de peão e de rei se alternam ao sabor dos acontecimentos.

- Como Juscelino foi humilhado
- No fogo-cruzado da distensão
- O Brasilinvest inventa o esparadrapo
- A sucessão tem um enfarte
- Como Lula pôs fogo no ABC e não saiu queimado
- Pombo-correio de Tancredo Neves
- Um bilhão para a caixinha do PMDB
- Os japoneses da NEC - e a Globo - fazem pressão

E muitas outras revelações surpreendentes.

ISBN 85-7123-089-7